

**LAS EMPRESAS SOCIALES EN MEDELLIN,  
ANALISIS TEÓRICO -PRÁCTICO**

**TATIANA GARCIA ECHEVERRY  
ANA CRISTINA MORENO PALACIOS**

**Tesis presentada como requisito para optar por el título de Magister en Gerencia de  
Empresas Sociales para la innovación social y el desarrollo local**

**Asesor: PhD MARIO ENRIQUE VARGAS SAENZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACION  
Y EL DESARROLLO LOCAL**

**MEDELLIN**

**2013**

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
1. CONCEPTUALIZACION DEL MODELO DE EMPRESAS SOCIALES EN EL MUNDO .....	9
1.1. Empresas sociales - Corriente Europea.....	9
1.1.1. De cómo se organizan las empresas sociales en Europa: .....	9
1.1.2. De los beneficios sociales de las empresas sociales en Europa: .....	11
1.1.3. La interpretación de la OCDE de las empresas sociales:.....	12
1.2. Empresas Sociales – Corriente de Muhammad Yunus .....	14
1.3. Empresas Sociales – Corriente Estadounidense .....	15
1.3.1. Escuela de Generación de Ingresos: .....	16
1.3.2. Escuela de Innovación social:.....	16
1.4. Empresas sociales – Corriente Latinoamericana .....	17
1.5. Empresas Sociales en Colombia.....	18
1.6. A manera de resumen.....	20
2. LO QUE DICE LA EVIDENCIA DE LAS EMPRESAS SOCIALES EN MEDELLIN.....	23
2.1. Descripción del proceso.....	23
2.2. Qué dicen los actores locales.....	27
2.3. Algunas precisiones generales .....	31
3. TEORIA VS PRÁCTICA.....	33
4. QUE SE PROPONE COMO MODELO DE EMPRESAS SOCIALES PARA MEDELLIN .....	39
4.1. Definición y puesta en común.....	39
4.2. Agenda de promoción y fortalecimiento .....	42
4.3. Evaluación y propuesta política pública.....	42
CONCLUSIONES.....	44
ANEXOS .....	46
Anexo 1. Entrevista Eafit Social.....	46
Anexo 2. Entrevista Empresa Social Fogón de Mama Sara .....	51
Anexo 3. Entrevista al Centro de Pensamiento Social Proantioquia .....	56
Anexo 4: Entrevista COOPIAGRAN .....	61
Anexo 5: Entrevista Jardín de Amor .....	67
Anexo 6: Entrevista Colombia Social.....	70

Anexo 7. Entrevista COMFAMA .....	77
BIBLIOGRAFIA.....	81

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios y a nuestras familias, la posibilidad y el apoyo que nos brindaron en esta etapa, haciendo posible que realizáramos este estudio de maestría, con el fin de profundizar y ampliar nuestros, en la búsqueda de ser mejores profesionales y aportar a nuestras realidades con una mayor instrucción y compromiso por el desarrollo.

Agradecemos especialmente al Doctor Mario Vargas S., asesor y motivador de nuestro trabajo; a quien reconocemos ser corazón y alma del modelo de empresas sociales en Medellín, como una apuesta para el desarrollo.

A las entidades:

EAFIT Social

Centro de Pensamiento Social (Proantioquia)

COMFAMA

Colombia Social

COOPIAGRAN

Fogón de Mamá Sara

Fundación Jardín de Amor

Quienes a través de personas maravillosas, nos abrieron sus puertas para compartir la temática y la discusión de las empresas sociales en Medellín; encuentros que nos llenaron de alegría por el trasfondo de entusiasmo y compromiso que cada uno de los protagonistas de las entrevistas realizadas, reflejaron por el desarrollo de nuestra ciudad.

## INTRODUCCIÓN

Temas actuales como la innovación social, el empresarismo social, las empresas sociales, los negocios inclusivos y la responsabilidad social empresarial son iniciativas concretas de diversos actores, que dan cuenta de que son muchos quienes hacen parte de la discusión del desarrollo y entienden la responsabilidad compartida que deben asumir para propender por este.

La discusión sobre el desarrollo ha trascendido el escenario de lo público, para dejar de responsabilizar exclusivamente al Estado y su aparato por la promoción del desarrollo y por mejorar las dinámicas y condiciones de vida actuales de la sociedad; sino que, se acepta que existe un sentimiento y algo de compromiso en lo que se ha denominado “corresponsabilidad” de los demás actores de la sociedad (sector privado, académico y social-comunitario).

En el mundo actual es evidente un nuevo sentido de corresponsabilidad que permea a muchos en la sociedad, y son ellos también, los responsables de identificar como menciona Esther Duflo en su conferencia TED Experimentos Sociales contra la pobreza “las acciones que permitan provocar un cambio para bien”. (Duflo, 2010)

Es destacable que desde la acción individual, ya sea como personas o como empresas u organizaciones, se esté pensando en la promoción de iniciativas que propendan por lo social o por el desarrollo con mirada de integralidad, sin sustantivos. Es de agrado encontrar esfuerzos concretos que propendan por sembrar capital social y mejores condiciones de vida, muchos de ellos sin importar la raza o la condición social; demostrando que gran parte de los individuos se preocupan por hacer de este mundo un mundo mejor, un mundo con mayores posibilidades, con mejor acceso a las oportunidades y mejor calidad de vida.

Ante el compromiso que conlleva la noción de “corresponsabilidad”, se encuentran en el territorio diversas formas o apuestas organizacionales para contribuir a alcanzar metas sociales (principalmente organizaciones sin ánimo de lucro como Fundaciones o Corporaciones u otras figuras como las Cooperativas) y recientemente, cada vez con más fuerza, la noción de Empresas Sociales.

El modelo de empresas sociales en Medellín, parece ir avanzando y consolidándose, en la medida que a la fecha es posible encontrar un sinnúmero de organizaciones que promueven, apoyan, asesora o se denominan Empresa Social, pero no se evidencia claridad en el significado y lo que representa dicha empresa en esta novedosa figura. Es decir, al parecer se trata de una tendencia que permea varios institucionales, pero se desconoce si existe unanimidad en el criterio sobre lo que es “Empresas Sociales”

Al detenerse a revisar el lenguaje utilizado en el universo social local, se evidencia que el modelo innovador de empresas sociales ha ido tomando fuerza en nuestro país, y en específico en la ciudad de Medellín, en donde se conocen esfuerzos tanto del sector Público (Alcaldía de Medellín a través de la Secretaría de las Mujeres), como del privado (EAFIT, COMFAMA, entre otros) por promover este tipo de organizaciones; así las cosas, y reconociendo que en teoría, esta propuesta presenta elementos diferenciadores y atractivos, para que las empresas sociales sean promotoras efectivas del mejoramiento de la calidad de vida de una población específica, se considera pertinente revisar y entender si la aplicación de la figura en Medellín obedece a algún modelo de empresas sociales propuesto en el mundo, con el fin de lograr cambios reales en el territorio donde se constituyen, y si éstas empresas sociales que se han ido conformando en Medellín, en realidad son una apuesta válida para todos aquellos que busquen algo así, como una “tercera vía”: donde unos privados logren sus objetivos individuales y colectivos, pero no acosta de la comunidad y/o el ambiente; y donde aplicando estrategias de mercado, se logren objetivos sociales.

Como profesionales, como personas corresponsables, como hacedores de políticas públicas, como individuos, como sociedad, tenemos una obligación moral, tenemos el deber de dejar el mundo que conocimos en un estado mejor al que lo encontramos; por esto, algunas personas son conscientes de su responsabilidad en el mundo, y dedican su vida profesional y muchas veces personal a realizar acciones que generen cambios y las empresas sociales, se perfilan como un medio idóneo para generar transformaciones que permitan el logro de estos mejores impactos.

Finalmente, se observa con temor, que las empresas sociales sean una simple moda que persiga más de lo mismo, a través de una nueva apariencia; razón por la cual, se pretende identificar aquellas iniciativas innovadoras propuestas y ejecutadas por las

empresas sociales de Medellín, para conocer sus generalidades, especificidades, y características, de tal forma que se facilite la identificación de las mismas, para así conocer si la oferta de valor ofrecida por ellas se cumple, o si por el contrario, estas empresas no dejan de ser una propuesta romántica, bajo un discurso atractivo, pero que en términos reales no ofrece una solución diferenciadora para generar desarrollo y sostenibilidad, pudiéndose tratar de unas típicas fundaciones o corporaciones con su dinámica de ONG tradicional.

Se plantea entonces la necesidad de analizar y evaluar el concepto real sobre lo se entiende en diferentes escenarios de las empresas sociales en Medellín, revisándolas bajo las premisas y postulados de las corrientes teóricas más destacadas en el mundo, y comparándolas con lo que conciben y piensan algunos de los actores claves del territorio sobre las mismas; de tal forma que sea posible identificar si las empresas sociales ubicadas en el territorio, son apuestas que corresponden a la puesta en práctica del o los modelos teóricos conocidos, o si por el contrario, se advierten como un híbrido con características propias aportadas por el territorio.

Para lo anterior, se plantea como objetivo investigativo el explicar cómo se entiende el modelo de las empresas sociales en la ciudad de Medellín, para lo cual se consulta la concepción teórica del modelo, teniendo como referencia las principales corrientes de las empresas sociales en el mundo (estadounidense y europea.) De igual forma, se realizará un análisis del significado de las empresas sociales en Medellín partiendo desde las experiencias y de diversos actores institucionales. Así las cosas, y teniendo los elementos teóricos-conceptuales, y las expresiones de los actores locales basados en la experiencia, se realizará una comparación de los conceptos teóricos de las empresas sociales – vs- la realidad de las mismas en Medellín para posterior a esto proponer una definición que podría ser adoptada para y por el territorio.

Así, en el primer capítulo se esbozarán las principales teorías en el mundo al respecto, es decir el argumento conceptual con el que se realizarán los análisis posteriores. En el segundo capítulo se presentará la evidencia de lo encontrado a partir de las entrevistas realizadas con los diferentes actores del territorio, para posterior a esto, realizar en el tercer capítulo un análisis comparativo entre la realidad vivida en Medellín, desde lo vivencial por los entrevistados, y contrastarlo con los modelos teóricos expuestos en el primer capítulo. Finalmente el capítulo cuatro recoge una propuesta o hoja de ruta, que podrá ser adoptada en la ciudad, de tal forma que se

igualen o nivelen para todos los actores la definición de las empresas sociales, y en determinado momento poder aportar en la promoción efectiva de dicho modelo en la ciudad. De igual forma, el capítulo cinco da cuenta a manera de resumen, de las conclusiones identificadas producto de esta investigación.



## **1. CONCEPTUALIZACION DEL MODELO DE EMPRESAS SOCIALES EN EL MUNDO**

Con el objetivo de estudiar las diferentes corrientes de las empresas sociales que han hecho su aparición en el mundo, se indagará principalmente por los avances teóricos que han surgido y como al interior de los territorios se han apropiado de estas teniendo en cuenta, entre otros autores como Yunus y Borzaga, y entidades de peso como Ashoka y la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico”, OCDE, todos referentes obligados en esta materia, toda vez que son ellos quienes pueden ser considerados como los principales autores o quienes fueron pioneros en el desarrollo de este tema. Para lo anterior, y tal como lo hicieron Jacques Defourny y Marthe Nyssens en el artículo “El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada” (Defourny & Nyssens, 2012) se esbozarán las principales ideas de empresas sociales según el lugar de procedencia, para después encontrar puntos comunes entre ellas, y lograr a partir de esto, contrastar el concepto de empresas sociales aplicado hasta ahora en Medellín y aportar a la construcción local de cómo se entiende el modelo.

### **1.1. Empresas sociales - Corriente Europea**

Para iniciar, se hará referencia al modelo europeo de empresas sociales, modelo que aunque ha presentado divergencias entre los países del continente, se le reconoce que inicia como concepto en Italia a inicios de los 90's y que se hace su aparición al desprenderse del tercer sector, así lo exponen Defourny y Nyssens en El enfoque EMSES de la empresa social desde una perspectiva comparada, “ el primer impulso se produjo en Italia y estuvo estrechamente relacionado con el movimiento cooperativo: en 1991, el Parlamento italiano aprobó una ley que establecía una forma legal específica para las “cooperativas sociales” y estas experimentaron un extraordinario crecimiento.” (Defourny & Nyssens, 2012)

#### **1.1.1. De cómo se organizan las empresas sociales en Europa:**

Una de las principales características a destacar en el modelo de empresas sociales Europeas es la forma de organizarse de dichas empresas, si se estudia el caso de

Francia o Italia se puede encontrar como lo afirman los autores “formas legales que podrían ser caracterizadas como “formas de múltiples partes interesadas”, ya que reúnen a diferentes partes interesadas (empleados, usuarios, voluntarios...) para trabajar conjuntamente en un proyecto con un fin social determinado” (Ibíd.)

Por su parte, los autores Young y Salamon en “*Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition*” señalan que “la noción de empresa social se centra más profundamente en cómo se gobierna una organización y cuál es su propósito más que en si cumple estrictamente la restricción de la no distribución de una organización sin ánimo de lucro formal”( 2002. p. 433)Es decir, para los autores la gobernanza es la piedra angular de la empresa social, la cual supera el sí se distribuye o no sus beneficios monetarios.

Para completar se puede también mencionar los casos Belga, Italiano e Inglés, que tal y como lo expresan Defourny y Nyssens en el artículo anteriormente referenciado, evidencian una nueva forma de organización legal de las empresas: “La ley belga sobre “empresas con fines sociales” y la ley italiana sobre empresas sociales definen una categoría que cruza las fronteras de todas las formas legales y que puede ser adoptada por diversos tipos de organizaciones (no solo cooperativas y organizaciones sin ánimo de lucro, sino también por organizaciones de propietarios inversores, por ejemplo), dado que definen una intención social explícita y no se dedican al enriquecimiento de sus miembros.” (2012)

A su vez, Defourny y Nyssens en el mismo artículo afirman:

En el Reino Unido, el Parlamento aprobó una ley que creaba la “empresa de interés comunitario” en 2004; dos años antes, el gobierno británico también promovió una definición de empresa social como “un negocio con objetivos principalmente sociales cuyos excedentes se reinvierten principalmente para este fin en el negocio o en la comunidad, en lugar de estar dirigida por la necesidad de maximizar los beneficios para los accionistas y propietarios. (Ibíd.)

Por otra parte, es importante recordar que en el libro “*The Emergence of Social Enterprise*” escrito por Jacques Defourny y Carlo Borzaga, se expresa que muchas de las empresas sociales parecen combinar elementos de las cooperativas y de las organizaciones no gubernamentales ONG, por lo que se recomienda no realizar el

acercamiento a las empresas sociales teniendo solo como referencia al sector sin ánimo de lucro. (2004. p. 10-13)

Para finalizar, se concluye que la forma de organización de las empresas sociales se constituye como uno de los elementos claves en el modelo europeo, aunque cada país adopto sus propias leyes y definiciones, el elemento común fue que específicamente se trató la forma de organización de las mismas.

### **1.1.2. De los beneficios sociales de las empresas sociales en Europa:**

Un punto adicional para tener en cuenta en la contextualización de las empresas sociales en Europa lo expone Carlo Borzaga en el capítulo 4 de *“Social Enterprises: A Local Tool for Welfare-to-work Policies”* Borzaga expresa que las empresas sociales proveen muchos beneficios sociales, que incluyen, entre otras la integración laboral, generándose así externalidades positivas, las cuales se convierten en argumentos suficientes para que el sector público promueva este tipo de iniciativas. (1999)

Se hace referencia al tema de empleo en las empresas sociales toda vez que en Europa, es común asociar una empresa social, con una “Empresa social de integración laboral (WISE)”, así lo exponen Jacques Defourny y Marthe Nyssens en el artículo “El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada”, para ellos “este predominio de las WISE en el panorama de la empresa social ha llevado incluso, en varios casos, a que el concepto de empresa social sea sistemáticamente asociado con estas iniciativas para la creación de empleo” (2012)

Una empresa social de integración laboral WISE de acuerdo a Nyssens es aquella cuyo objetivo es “ayudar a personas desempleadas de baja cualificación, que están en riesgo de exclusión permanente del mercado de trabajo, e integrar a estas personas en el trabajo y la sociedad mediante una actividad productiva (Nyssens, 2006).

En ese mismo sentido, Borzaga en *“Social Enterprises: A local Tool for welfare to work policies”* sostiene que no todas las empresas sociales tienen como único objetivo la creación de empleo, o el ayudar a incorporar a los desempleados en el mercado laboral, toda vez que para muchas empresas sociales, el objetivo es proveer nuevos servicios para la comunidad. Sin embargo, según el autor, existen empresas sociales

que combinan dicho objetivo con el ofrecimiento de trabajo para los desempleados y excluidos. (1999)

Carlo Borzaga menciona que “existen empresas sociales que se preocupan por desarrollar programas de beneficencia para el trabajo, proveyendo trabajos temporales y entrenamiento para aquellos que no han estado vinculados en el mercado laboral y de esta forma hacerles más fácil el encontrar un trabajo, o les proveen un trabajo permanente a la vez que resuelven una necesidad en la comunidad.” (Ibíd.)

De lo revisado, se va concluyendo entonces que las empresas sociales en Europa no son solo aquellas que se constituye legalmente como una, sino que más allá de esto, son empresas que se preocupan por ofrecer servicios a la comunidad, resolviendo una necesidad de esta, y que en gran medida pueden ocuparse por ofrecer mecanismos de inserción en el mercado laboral.

No obstante, y a pesar de ser el componente laboral un aspecto de peso en las empresas sociales, se hace indiscutible que las empresas sociales pueden desenvolverse en un sinnúmero de actividades no solo relacionadas a lo laboral. Para Defourny y Nyssens “el “fin social” que persiguen puede referirse a muchos ámbitos diferentes” (2012). De hecho, la legislación italiana prevé, que no es la maximización de los intereses de sus asociados lo que se persigue sino “el interés general de la comunidad para la promoción humana y la integración social de los ciudadanos” [Ley del 8 de noviembre de 1991].

### **1.1.3. La interpretación de la OCDE de las empresas sociales:**

Para continuar con el análisis de las empresas sociales en Europa es importante detenerse en los postulados de la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico”, OCDE, sin desconocer que en este organismo participan países no europeos, no obstante para efectos de este ejercicio se relacionara los postulados de la OCDE con el modelo Europeo, así como más adelante se relacionara a los postulados de Yunus con la corriente estadounidense.

Antonella Noya, Administradora del programa LEED (Programa para el Desarrollo Local y Empleo) de la OCDE, en el Foro Internacional de Economía Social y Solidaria planteó la siguiente definición para las empresas sociales: “Las empresas sociales son

asociaciones que se organizan con un espíritu empresarial para alcanzar objetivos sociales y económicos que asumen distintas formas legales de acuerdo al país. La característica distintiva es su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social, contribuyendo al tipo de desarrollo económico que refuerza la cohesión social, que es una de las facetas del desarrollo sostenido”(Noya, 2002)

Así mismo, Antonella afirma en su discurso que “Las empresas sociales se caracterizan por no tener como fin último de su existencia el rendimiento financiero y la obtención de utilidades, sino lograr mejores beneficios para un mayor número de pequeños productores y de sus comunidades, para los consumidores finales y para el desarrollo ecológico, social y culturalmente sustentable.”<sup>1</sup>

La OCDE ofreció una propuesta de definición de la empresa social: La *empresa social* hace referencia a toda actividad privada, de interés general, organizada a partir de una gestión empresarial y no tiene como razón principal la maximización de las ganancias sino la satisfacción de ciertos objetivos económicos y sociales, así como la capacidad de poner en marcha por la producción de bienes o servicios, soluciones innovadoras a los problemas de exclusión y desempleo” (Gardin, 2004). Esta tentativa muestra la dificultad que existe para reducir este concepto a una simple definición: no se hace referencia a un funcionamiento democrático de la empresa social. El informe de la OCDE completa entonces su enfoque presentando un cierto número de palabras clave, que se resumen en las siguientes:

- Formas jurídicas variables según los diferentes países
- Actividades organizadas según una gestión empresarial
- Beneficio reinvertido para la realización de metas sociales en las actividades de la empresa y no para la remuneración del capital
- Partes involucradas (stakeholders) en lugar de accionistas (stockholders),
- Participación y organización democrática de la empresa;
- Objetivos económicos y sociales, innovación económica y social;
- Respeto de las reglas del mercado;
- Viabilidad económica;

---

<sup>1</sup> NOYA, Antonella. La información que se presenta es resultado de una investigación realizada entre las 106 empresas sociales participantes en el Encuentro Nacional de Empresas Sociales Exitosas. FONAES. 2003.

- Financiamiento mixto, grado elevado de autofinanciamiento;
- Actividades principales: inserción de sectores en dificultad; respuestas a las necesidades colectivas insatisfechas; actividades de alta intensidad de mano de obra.

Antes de realizar el acercamiento a la corriente estadounidense, se propone estudiar la corriente que dio inicio Muhammad Yunus y que más adelante, sería catalogada como pionera en el tema de empresas sociales.

## **1.2. Empresas Sociales – Corriente de Muhammad Yunus**

Muhammad Yunus, autor procedente de Bangladesh, es considerado pionero en el tema, el cual inicia su conceptualización teoría después de 1980, y la que hace referencia a la definición de dos tipos de negocios, el primero la Empresa centrada en el máximo beneficio personal y un segundo tipo la “Empresa en beneficio de los demás: empresa social.” para Yunus en el capítulo uno del libro “Empresas para todos” define que “Una empresa social es una nueva clase de empresa. Es bastante distinta tanto de la tradicional que busca maximizar utilidades (lo que describe a prácticamente todas las empresas del mundo) como de la organización sin ánimo de lucro (que depende de donaciones caritativas o filantrópicas). También es bastante distinta de lo que definen otros términos usados frecuentemente, tales como “iniciativa social”, “emprendimiento social” o “empresa socialmente responsable” que realmente describen variedades de empresas que buscan maximizar utilidades”(Yunus, 2010)

“¿Por qué no crear un negocio independiente sobre la base del altruismo, donde en ese negocio todo es para otros y nada es para mí? Es lo que yo llamo negocio social: empresas sin pérdidas ni dividendos, que simplemente ayuden a ajustar, reducir o eliminar un problema social. Así que, cuando se trate de un problema hay que crear un negocio del mismo; no para ganar dinero para uno mismo, sino para resolver el problema.”<sup>2</sup> (Yunus, La oportunidad de los negocios inclusivos, 2010)

Esta definición ofrecida por Yunus, da cuenta de una nueva interpretación y una nueva apuesta para enfrentar particularmente grandes crisis que nos acechan en la

actualidad, en el marco de lo que algunos han denominado “la crisis del capitalismo”; donde la principal innovación frente a otro tipo de alternativas, se encuentra en la búsqueda de un bien común y la renuncia a la generación de riqueza individual.

De los planteamientos de Yunus se destacan como principales características las siguientes: tienen como objetivo ayudar a resolver algún problema social, los beneficios pueden reinvertirse o destinarse a las personas afectadas por el problema social, ayudando así a aliviar la situación. En cuanto al modelo de negocio, se define que la empresa social es un negocio porque debe sostenerse por sí mismo, es decir, debe generar los ingresos suficientes para cubrir sus propios costos pero debe permitir a los inversores recuperar su dinero en un tiempo determinado. Respecto al empleo, las empresas sociales para el autor, deben crear empleo y generar buenas condiciones de trabajo (Yunus, Las Empresas Sociales, 2011)

Se destaca en esta noción de empresas sociales que se desarrolla en medio del cuestionamiento a cómo se ha entendido la idea de “negocios” en el capitalismo; y encuentra su fundamentación en la apreciación de que “el defecto principal de la teoría del capitalismo es que se basa en la idea de que la persona que se dedica a los negocios tiene como único objetivo maximizar los beneficios.” (Yunus, 2011) Este planteamiento reduce al ser humano a una única dimensión: ser egoísta, contrario a su naturaleza multidimensional, que le permite perseguir distintas finalidades.

Así las cosas, la noción de empresas sociales, abre la posibilidad a un nuevo entendimiento de los negocios, con fines diferentes a los tradicionales.

### **1.3. Empresas Sociales – Corriente Estadounidense**

Para contrastar el modelo europeo, a continuación se presentan los puntos más destacados de las tendencias en Estados Unidos, para esto se retoma lo consignado en el artículo de 2012 “El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada”, donde Defourny y Nyssens clasifican el enfoque de pensamiento de empresas sociales estadounidense en dos escuelas o corrientes, la escuela de pensamiento de generación de ingresos y la escuela de innovación social.

### **1.3.1. Escuela de Generación de Ingresos:**

En síntesis, Defourny y Nyssens, mencionan que la Escuela de Pensamiento de generación de ingresos es aquella en donde las organizaciones sin ánimo de lucro hacen uso de las actividades comerciales como apoyo a su misión, y se destaca lo siguiente: “A finales de la década de 1990, la *Social Enterprise Alliance*, uno de los principales actores en este ámbito, definió la empresa social como “cualquier negocio de generación de ingresos o estrategia emprendida por una organización sin ánimo de lucro para generar ingresos para apoyar su misión caritativa.” (2012) Así mismo, Emerson y Twersky en “*New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*” proporcionaron un análisis que pasaba de una única orientación al mercado a una visión más amplia de métodos de negocio como un medio para conseguir mayor eficacia (y no solo una mejor financiación) para las organizaciones del sector social (1996)

En gran parte, tal y como lo acabamos de evidenciar, el concepto de negocio social promovido por Muhammad Yunus puede relacionarse con el “enfoque del negocio orientado a la misión”, (2010). Este concepto fue desarrollado principalmente para describir un modelo de negocio centrado en la provisión de bienes o servicios para clientes (muy) pobres, que constituyen un nuevo segmento del mercado (a menudo denominado “la base de la pirámide”) en países en vías de desarrollo. Se supone que este negocio social tiene que cubrir todos sus costos a través de los recursos del mercado. Es propiedad de inversores (a menudo grandes inversores) que, al menos en la versión de Yunus, “no reciben ningún dividendo, y los beneficios se reinvierten totalmente para apoyar la misión social.”(Yunus, Empresas para todos, 2010)

### **1.3.2. Escuela de Innovación social:**

Por otra parte, y siguiendo con la propuesta de Defourny y Nyssens, en la escuela de pensamiento de innovación social es de destacar la participación de Ashoka, la cual hace referencia a la importancia a los emprendedores sociales, y al perfil y rol de estos para conseguir resultados, es decir “ el emprendimiento social puede por lo tanto ser una cuestión de resultados en lugar de solo una cuestión de ingresos”, para profundizar , “Dees (1998:4) propuso la definición mejor conocida del emprendedor social en esta escuela de pensamiento, en donde ve a este último como



“desarrollando el papel de agente de cambio en el sector social adoptando una misión para crear y apoyar valores sociales, reconociendo y persiguiendo sin cesar nuevas oportunidades para llevar a cabo esta misión, comprometiéndose en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje, actuando con audacia sin estar limitado por los recursos disponibles en el momento y, finalmente, exhibiendo un elevado sentido de responsabilidad hacia los destinatarios servidos y para los resultados creados”.

Los autores Defourny y Nyssens en “El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada” mencionan que “la visión del emprendimiento social como un negocio orientado a la misión es cada vez más común entre las escuelas de negocios y fundaciones, que fomentan ahora métodos de negocio más amplios, no solo estrategias de generación de ingresos, como vía hacia la innovación social”.(Defourny & Nyssens, 2012). En el mismo sentido, “varios trabajos destacan una visión de “balance doble (o triple)”, que puede ser adoptada por todos los tipos de empresa, así como la creación de un “valor combinado” en un gran esfuerzo por equilibrar realmente e integrar mejor los fines sociales y económicos y las estrategias” (Emerson, 2006).

#### **1.4. Empresas sociales – Corriente Latinoamericana**

De alguna manera, pareciera que en los países de América Latina, el modelo de empresas sociales se va transformando y adaptando a las especificidades de cada territorio; acercándonos más a figuras híbridas, en lugar de purismos. Específicamente Argentina ha sido uno de los países más interesados en el modelo de empresas sociales, con reflexiones teóricas y experiencias prácticas.

Los comentarios de Federico Seineldín, cofundador de Njambre Coworking, (una comunidad de recursos y aprendizajes colectivos puestos al servicio de un “enjambre” de empresas de las nuevas economías, aceleradora de proyectos de entidades sociales que identifica a emprendedores con ideas con potencial de convertirse en empresas socio-ambientales consistentes), dan cuenta entre otros, de la situación jurídica indefinida que padecen estas empresas, de forma generalizada, en toda América Latina; frente a lo cual reflexiona “esto significa que con el fin de alcanzar sus objetivos sociales y de negocios, los emprendedores suelen tener que crear al menos dos entidades jurídicas (una con fines de lucro y otra sin fines de lucro) e integrarlas

en una “organización paraguas”. Gerenciar estos “holdings” es otro gran reto con el que tienen que lidiar las empresas sociales”.(Seineldin, 2012)

Las principales características de las manifestaciones híbridas entre el sector social y económico, o empresas sociales que empiezan a aparecer, buscan utilizar mecanismos de mercados para subsistir, empleados, elaborar buenos productos y servicios, pero que estos productos o servicios remedien o mitiguen problemas sociales y ambientales. Tiene como finalidad remediar un problema social y ambiental a través de mecanismos tradicionales de mercado.

La economía social es una evolución al sistema de Responsabilidad Social Empresarial, que está limitado a mitigar el riesgo de las empresas y los daños colaterales que puedan llegar a hacer.

### **1.5. Empresas Sociales en Colombia**

En Colombia, se encuentra que algunos actores, han adoptado o se han acercado al modelo de Empresas Sociales. En el caso del Municipio de Medellín, se reconoce el origen del interés en el modelo en el año 2005, de la mano con la Universidad EAFIT, bajo la influencia del modelo según la corriente italiana, en específico, del Consorcio Gino Matarelli.

De la implementación del Modelo, desde el trabajo impulsado por la Secretaría de las mujeres de la Alcaldía de Medellín, se rescatan los siguientes elementos conceptuales, tomados de la presentación en PowerPoint suministrada por la Alcaldía a sus operadores, entre ellos COOPIAGRAN y facilitadas por esta última entidad, en la entrevista realizada el 18 de febrero de 2013:

- Las empresas sociales responden a las necesidades económicas, sociales, culturales y políticas priorizadas por las mujeres en el marco de un territorio determinado. Tienen por lo tanto una Finalidad Social y contribuyen a la realización y accesibilidad de los Derechos.
- Empresas de un número pequeño de asociadas(os) o trabajadoras (es).

- Se coordinan, articulan e integran en Redes sociales y en organismos empresariales de integración superior para la solidaridad económica, política, social o cultural.
- Enriquecen con el tejido y capital social en los territorios.
- Deben desarrollarse efectivamente la solidaridad y la sororidad como la posibilidad de apoyarse mutuamente entre ellas.
- Tienen las características de las empresas asociativas (Propiedad Social o colectiva, democracia participativa y trabajo asociado de sus integrantes.)
- Tienen una estructura organizacional horizontal.
- Los bienes y servicios que la Empresa Social ofrece al público deben estar claramente diferenciados y posicionarse con criterios de calidad.
- Debe especializarse en la producción de un bien o en la prestación de un servicio para garantizar calidad y competitividad en la atención del mismo.
- Organización formalmente constituida, que al desarrollar su objeto social pretende responder con las demandas insatisfechas existentes dentro de una comunidad o territorio.
- Permite acortar la interacción entre la oferta y la demanda de bienes y servicios.
- Como organización formal debe tener una finalidad social y explícita que le garanticen su duración en el tiempo.
- La productividad debe ser vista como medio y no como fin.
- La sostenibilidad del modelo depende de garantizar los espacios de formación adecuados de quienes van a integrar la Empresa Social.

Otros estudiosos del tema, han planteado que en Colombia no se identifican mayores diferencias entre las ONG y las empresas sociales; ya que, siguiendo el modelo desde la corriente europea, puede afirmarse que la gran mayoría de ONG's colombianas, encajan en esa definición de empresas sociales, tal y como lo afirma el sociólogo colombiano, Luis Julián Salas Rodas:

Atendiendo a los “criterios económicos”, a diferencia de Europa, en Colombia las ONG hace rato que producen y distribuyen bienes y servicios; asumen riesgos económicos; disponen de autonomía de gestión,

de fuerza de trabajo remunerada y son innovadoras del servicio. En cuanto a los “criterios sociales” la mayoría de las ONG del país son iniciativas emprendidas por un grupo de ciudadanos; tienen relación con el territorio y se acogen, por Ley, a disposiciones estatutarias de índole democrática en la designación de sus autoridades: “una persona, un voto” lo mismo que en relación a la participación democrática en la gestión de actividades. Con respecto a la distribución de beneficios económicos la Ley no los permite. Si nos acogemos a los “criterios económicos y sociales” de las empresas sociales europeas un porcentaje muy alto de las ONG colombianas cumple los requisitos de admisión. (Salas, 2004)

Pero también, se encuentran otros actores, que han avanzado en formular una definición, así se encuentra en la revista de Ciencias administrativas y sociales de la Universidad Nacional de Colombia “Revista INNOVAR Journal”:

Las empresas sociales son negocios con objetivos sociales primordialmente, que no están orientadas hacia la maximización del beneficio para los accionistas o propietarios, sino que sus beneficios son reinvertidos en el negocio mismo o en la comunidad. Abordan un amplio rango de temas sociales y ambientales y operan en todos los sectores de la economía. El gobierno cree que las empresas sociales, mediante el uso de modelos de negocio que solucionen problemas sociales, tienen un rol distinto y valioso en ayudar a crear una economía inclusiva, sostenible, fuerte y social. (INNOVAR)

### **1.6. A manera de resumen**

De la literatura se va evidenciando un común denominador para lograr una definición consensuada o un acercamiento inicial para realizar un planteamiento general teórico acerca de las empresas sociales.

En los modelos de empresas sociales estudiados se identifica como premisa el desarrollo de una actividad económica (ya sea de bienes o servicios), es decir, el nombre de “empresa” no es vano. En segundo lugar se destaca la forma de organizarse de la empresa social o la gobernanza que adoptan, en el artículo *“The Economics of the Third Sector”* se menciona que “las diferentes categorías de partes interesadas pueden incluir beneficiarios, empleados, voluntarios, autoridades públicas y donantes, entre otras. Pueden implicarse como miembros o en el consejo de la empresa social, creando de ese modo una “propiedad de múltiples partes interesadas” (Bacchiaga y Borzaga, 2003.) Un tercer aspecto a destacar en las empresas sociales es la evidente función social que desempeñan. En resumen, se habla de tres aspectos

fundamentales desde las propuestas conceptuales teóricas estudiadas: Empresa, Gobernanza y función SOCIAL.

En el mismo sentido, la Red Europea de Investigación EMES, ha realizado varios esfuerzos para lograr la identificación de diversos criterios o conceptos que recojan lo que es una Empresa Social, así, han realizado varias investigaciones con autores reconocidos en el tema, y cuya parte de sus resultados se expone en el artículo publicado en CIRIEC-España en la Revista de “Economía Pública, Social y Cooperativa”, nº 75 de Agosto 2012, de allí y a manera de resumen, se toma los siguientes nueve puntos ó características de las empresas sociales estudiadas:

- La actividad productiva representa el motivo, o uno de los motivos principales, para la existencia de empresas sociales. Una actividad continua que produce bienes y/o vende servicios.
- Un nivel significativo de riesgo económico: Quienes fundan una empresa social asumen total o parcialmente el riesgo inherente a la iniciativa. A diferencia de la mayoría de instituciones públicas, la viabilidad financiera de las empresas sociales depende de los esfuerzos de sus miembros y trabajadores para asegurar los recursos adecuados.
- Una mínima cantidad de trabajo remunerado; como en el caso de la mayoría de organizaciones sin ánimo de lucro tradicionales, las empresas sociales también pueden combinar recursos monetarios y no monetarios, y trabajadores voluntarios y remunerados. Sin embargo, la actividad realizada en las empresas sociales requiere un número mínimo de trabajadores remunerados.
- Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad: Uno de los principales objetivos de las empresas sociales es servir a la comunidad o a un grupo específico de personas. Desde la misma perspectiva, una característica de las empresas sociales es su deseo de promover un sentido de responsabilidad social a nivel local.
- Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil: Las empresas sociales son el resultado de dinámicas colectivas que implican a personas pertenecientes a una comunidad o a un grupo que comparte una necesidad o fin bien definido; esta dimensión colectiva debe mantenerse a lo largo del tiempo de un modo u otro, pero no debe descuidarse la importancia del liderazgo (de una persona o de un pequeño grupo de líderes).
- Una distribución de beneficios limitada: La primacía del fin social se refleja en la restricción de la distribución de beneficios. Sin embargo, las empresas sociales no solo incluyen organizaciones caracterizadas por una restricción total de no distribución, sino

también organizaciones que, como las cooperativas en muchos países, pueden distribuir en beneficios, pero solo en una cantidad limitada, lo que permite evitar un comportamiento de maximización de beneficios.

- Un alto grado de autonomía: Las empresas sociales son creadas por un grupo de personas sobre la base de un proyecto autónomo y son gobernadas por estas personas. Pueden depender de subsidios públicos pero no son gestionadas, directa o indirectamente, por autoridades públicas u otras organizaciones
- Una facultad de decisión no basada en la propiedad de capital: Este criterio generalmente se refiere al principio de “un miembro, un voto” o como mínimo a un proceso de toma de decisiones en el que el poder de voto no está distribuido según las acciones de capital en el órgano de gobierno que tiene el derecho de última facultad de decisión.
- Una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad: La representación y participación de usuarios o clientes, la influencia de diversas partes interesadas en la toma de decisiones y la gestión participativa constituyen a menudo importantes características de las empresas sociales. En muchos casos, uno de los objetivos de las empresas sociales es conseguir mayor democracia a nivel local mediante la actividad económica, esto lleva a reconocer la gran variedad de modos en los que estas organizaciones actúan como híbridas, entrelazando diferentes recursos y conectando con diferentes actores, muchas empresas sociales están claramente orientadas hacia el mercado, aunque persigan principalmente un objetivo social; pueden distribuir parte de sus excedentes entre sus propietarios. Además, algunas de ellas son el resultado de una asociación entre organizaciones del tercer sector y empresas con ánimo de lucro. Estas empresas sociales están claramente situadas alrededor de la frontera borrosa entre las áreas con y sin ánimo de lucro, lo que puede incrementar los riesgos de desvío de la misión asociados con la persecución de objetivos conflictivos.

## **2. LO QUE DICE LA EVIDENCIA DE LAS EMPRESAS SOCIALES EN MEDELLIN**

### **2.1. Descripción del proceso**

En el mundo actual toman vigencia las denominadas “empresas sociales”, como una nueva apuesta que permitiría aportar y romper el círculo vicioso del desarrollo, para acercarse más a lo que sería un círculo virtuoso. Así las cosas, se hace importante revisar las empresas sociales al interior de los territorios, partiendo entre otras cosas del análisis de sus características, su promesa de valor y su nivel de sostenibilidad. A nivel local las empresas sociales parecen ser un híbrido, resultado de la conjugación de diversas corrientes mundiales, las posibilidades jurídicas de la legislación colombiana y el imaginario local.

Se evidencia que en la definición conceptual de empresas sociales, se puede generar confusión en la identificación de una línea divisoria que evidencie hasta donde llega la labor netamente social y donde empieza lo empresarial, así como en qué momento se ocupa una empresa social de las acciones típicas de una ONG o que deberían ser llevadas a cabo por el sector público y no por una empresa. O al revés, toda vez que ya es posible encontrar empresas que sin denominarse empresa social, pudiese estar comportándose como empresa social. Ante tal disyuntiva, parece sano presentar un resumen con lo que se encontró en Medellín respecto a las empresas sociales, cuáles son esos elementos en común que cruzan lo teórico, con los testimonios y opiniones de los entrevistados, personas que de una u otra forma han tenido acercamientos con las empresas sociales.

Así las cosas, y con el objetivo de indagar si las empresas sociales asentadas en Medellín obedecen a un modelo teórico determinado, e identificar si este tipo de empresas cumplen con las características “exigidas” en los modelos propuestos, se realizaron varias entrevistas con actores e instituciones locales, que de una u otra forma han tenido acercamientos con el ejercicio de creación, análisis, promoción o evaluación de empresas sociales en Medellín.

La propuesta metodológica para abordar el tema en Medellín es de corte investigativo, mediante estudios de las experiencias y percepciones de los diferentes actores de la ciudad, teniendo en cuenta a promotores de empresas sociales, emprendedores sociales, y hacedores de política pública ubicados en Medellín y que de alguna forma han tenido a la fecha algún tipo de contacto con las denominadas empresas sociales, para así identificar lo que conciben y piensan los actores del territorio sobre las empresas sociales.

Con esa premisa en mente, se diseñaron una serie de preguntas para ser contestadas a través de una entrevista presencial a profundidad con dichos actores, permitiendo el realizar un análisis del significado y del modelo en Medellín, partiendo desde lo vivencial, lo experimental y las expresiones de los actores en el tema. El tipo de entrevista a realizar se puede definir como entrevista no estructurada, cuyas características y beneficios menciona Manuel Galán Amador:

La entrevista no estructurada es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas; Su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables elabora preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encabezar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio.(Galan, 2009)

El proceso realizado mediante estas entrevistas es entonces un estudio cualitativo, y tiene como fin “hacer progresar la teoría, no con la intención de generar la fórmula mágica de transformación social y desarrollo, sino con el propósito de promover el desarrollo de nuevas ideas y conceptos” (Ragin, 2007). Es decir, se pretende aportar desde los resultados de esta investigación un concepto o definición para las Empresas Sociales que en determinado pueda ser adoptado en el territorio, a nivel generalizado y ojala como política pública.

Considerando la diversidad de los actores a entrevistar, se definieron dos tipos formularios con preguntas diferentes, uno denominado “preguntas conceptuales” el cual se diseña para ser aplicado en personas o instituciones que han promovido, acompañado, liderado o analizado el proceso de formación de empresas sociales, y otro denominado “preguntas prácticas,” diseñado para personas o instituciones que se denominan a sí mismas, empresas sociales; aunque ambos cuestionarios son



similares entre sí, cada uno de ellos profundiza en aspectos que desde el quehacer de la organización que representa el entrevistado puede aportar elementos diferenciadores al momento de realizar el análisis del fenómeno en la ciudad.

A continuación se presenta el detalle de las preguntas planteadas que sirvieron de base para el desarrollo de las entrevistas realizadas:

### **Preguntas conceptuales**

¿Qué es para ustedes una empresa social?

¿Considera que en Medellín existen empresas sociales?

¿Qué lectura hace de las empresas sociales de Medellín? ¿Cómo se percibe ese modelo?

¿En qué se diferencia una empresa social de una típica ONG?

¿Cuáles son las características de una Empresa Social?

¿Cómo es la gobernanza?

¿Cómo se asume el poder y cómo se detenta?

Indagar sobre la sostenibilidad.

¿Cómo ve el futuro del modelo?

¿Vale la pena reforzar el modelo de empresas sociales o promoverlas?

¿Por qué?

¿Qué bondades o desventajas identifica en el modelo de empresas sociales en Medellín?

Historia del modelo en Medellín. ¿Que saben ustedes de la llegada o los inicios de las empresas sociales en la ciudad?

### **Preguntas prácticas**

- ¿Cómo nace la Entidad que usted representa?
- ¿Qué es para ustedes una empresa social?
- ¿Por qué se consideran empresas sociales?
- ¿En qué se diferencian con otro tipo de figuras?
- ¿Por qué eligieron ser empresa social?
- ¿Cómo es la gobernanza en su empresa social?
- ¿Cuáles son los principales desafíos por ser empresa social?
- ¿Cómo ven el futuro del modelo de empresas sociales?
- ¿Considera que en Medellín existen más empresas sociales?
- ¿Cuáles conocen?

En total se realizaron siete entrevistas presenciales durante enero y febrero de 2013; entre los entrevistados se encuentran instituciones como el Centro de Pensamiento Social de Proantioquia, Comfama, EAFIT Social, Colombia Social, Fundación Jardín de Amor, Fogón de Mama Sara, y COOPIAGRAN. Así mismo, se trató de entrevistar a Jenny Melo, editora de Buena Nota, al Director del programa Buen Comienzo, Fabián Zuluaga, y a la Corporación promotora de empresarismo social, pero por distintas razones no fue posible concretar una cita con ellos.

Como resultado, se obtuvo información de no solo empresas sociales, sino de algunos actores claves que han tenido alguna cercanía o relación con la temática, lo que permitió tener un “sensor” de la comprensión y el desarrollo de las empresas sociales en Medellín.

## 2.2. Qué dicen los actores locales

De las conversaciones con los diferentes actores entrevistados se destaca lo siguiente:

- Definición de empresas sociales:

Mario Vargas, Director de Eafit Social, expresa que una empresa social “Es el resultado de la de decisión responsable de una colectividad, que habitando un territorio identifica las necesidades de ese territorio y las transforman en oportunidades, comprometiéndose con la prestación sostenida, permanente y en condiciones de calidad de bienes o servicios; casi siempre las empresas sociales resuelven temas de competencia del estado, por eso se incluyen en la tercera economía o en la economía de los servicios.” (Vargas, 2013)

Por su parte, la Representante Legal de Fogón de Mama Sara concibe una empresa social, como aquella “empresa que ayuda a encontrar la sostenibilidad económica de quienes participan en el proceso “ lo cual podría leerse como autonomía, pero que además, es una empresa en donde “ los habitantes del territorio donde se establece la empresa también pueda recibir beneficios” (Sanchez, 2013) es decir, queda implícito en la conversaciones que para ella se trata de una empresa social porque brinda la oportunidad de un ingreso digno para las asociadas y deberá entregar beneficios sociales para la comunidad.

Aunque, algunos de los entrevistados se atrevían a dar una definición de las empresas sociales, también fue común encontrar, que en vez de acercarse a una definición del modelo, la explicación de lo que es una empresa social se hacía partiendo desde su caracterización, tal fue el caso del Director del Centro de Pensamiento Social Proantioquia, Sergio Tobón, quien presentó un resumen de tres características encontradas por el Centro al momento de la realizar el estudio de tipologías de las iniciativas sociales en la ciudad, así, el acercamiento planteado se presenta a continuación: para Tobón las empresas sociales “Estaban dirigidos a comunidades con cierto tipo de vulnerabilidad, en este caso, vulnerabilidad socioeconómica y que se les ofrecía una alternativa, una oportunidad de tener un ingreso de carácter digno o por lo menos ingreso que les permitiera sostener o solventar esas vulnerabilidades que tenían” (Tobon, 2013) en el mismo sentido, hace referencia a la forma de

organizarse de las empresas sociales o las características de conformación, para él, “Todas o la mayoría son como de carácter familiar, porque para ellos es más fácil en el tema organizativo, de estructura, de forma para manejar una empresa. Al ser de carácter familiar, al tratar de generar algún ingreso para la familia, la sostenibilidad estaba dada por el círculo más cercano de la familia para llevar a cabo los negocios de la empresa social; es decir, tienen también una alta vulnerabilidad.” (Tobon, 2013)

Se encuentra dentro del acercamiento a las empresas sociales en el escenario local, que hay quienes identifican el empresarismo social en Medellín, como femenino. Este es el caso de COOPIAGRAN, quien define el modelo como “una estrategia para contribuir al desarrollo de espacios de participación e inclusión activa. Es considerada como una alternativa organizacional, como una estrategia de producción para que las mujeres generen ingresos dignos”.(Parra, 2013)

- Sostenibilidad de empresas sociales:

En lo anterior, se empieza a manifestar una de las grandes inquietudes, y que fue común denominador en las entrevistas realizadas, se habla en específico de lo que tiene que ver con el tema de sostenibilidad de las empresas sociales como el principal desafío u obstáculo; en ese sentido se expresó la directora administrativa de la Fundación Jardín de Amor, Patricia Acevedo, quien asegura que las empresas sociales “deben tener ingresos que le permitan establecer todos los parámetros empresariales, cumplir con los mismos requisitos de cualquier empresa de producción” (Acevedo, 2013)

Por otra parte, se identifica que muchas de las empresas sociales creadas y apoyadas desde la alcaldía se encuentran en una fase donde todavía necesitan de apoyo para poder consolidarse como modelo empresarial, por ejemplo, en la Fundación Colombia Social aseguran que para poder participar de otros mecanismos como acceder a recursos públicos, a través de contratación es necesario “habilitarlas, algo que no se puede descuidar es el pago de aportes a seguridad social.” (Quintero, 2013). Con esto, se evidencia que las empresas sociales aún no logran asumir el pago de salarios a las asociadas que entregan su trabajo a la organización y por esto, no cumplen con el requisito de contratación, de demostrar que están al día con el pago de seguridad social; convirtiéndose esto, en un obstáculo real para acceder a nuevos mercados.

En el caso del Fogón de Mamá Sara, la incertidumbre que reflejan frente al futuro y la sostenibilidad es grande, pues además, su conformación, en cuanto a número de asociadas, ha ido disminuyendo debido a la deserción que muchas de las participantes han realizado, en muchos de los casos, porque no están encontrando aquí, en esta empresa social, cómo cubrir los gastos mínimos que necesitan. “Estamos teniendo dificultades económicas a nivel de familia, es por eso que ha habido tanta deserción. De hecho muchas de las que se han salido es por eso y yo entiendo a las que no vienen porque necesitan buscarse el sustento económico para sobrevivir y llevar sus obligaciones; nosotras hemos sido demasiado insistentes, persistentes y resistentes. Pero hemos tenido semanas que salimos con 10 mil pesos para pasajes, para comer y para todo.”(Sanchez, 2013)

- Gobernanza en las empresas sociales en Medellín:

Como uno de los principales desafíos que tienen las empresas sociales en Medellín, se encuentra la gobernanza. A pesar de que se define una estructura básica, que se aplica en la totalidad de empresas sociales (una asamblea general, una junta directiva, una representante legal y una secretaria), que les permite definir canales de comunicación y niveles para la toma de decisiones, el propósito se ve limitado por dos razones fundamentales: la primera, debido a la conformación pequeña y muy de base familiar que prevalece en muchas de ellas, ya que esto favorece los escenarios de informalidad y de no garantía de cumplimiento de procesos y procedimientos, principalmente, con relación a la toma de decisiones; y en segundo lugar, por el factor fundamental del capital social que exista dentro de la empresa, ya que esto dificulta las relaciones de poder, el respeto por los escenarios de discusión y toma de decisiones. Lo hace evidente, el relato de COOPIAGRAN “El capital social también es una amenaza si no se trabaja y por ejemplo ocurren cosas, peleas, cuando empiezan a recibir plata... En definitivamente, necesitan mucho acompañamiento”(Parra, 2013)

- Existencia de empresas sociales en Medellín:

De acuerdo a los entrevistados, pareciera que por fuera del impulso de la alcaldía, no se han desarrollado empresas sociales, lo cual da cuenta de lo reciente e incipiente del modelo. Otros como COMFAMA, simplemente consideran que no existen

empresas sociales como tal en el territorio, aunque ellos mismos, comparándose con el modelo, consideran que lo son, en ese sentido se expresó Sofía Botero, de Comfama, quien opina que en la definición que ella tiene de empresas sociales, no es posible encontrar en Medellín empresas de ese estilo, diferentes a las Cajas de Compensación, o que si las hay, puede que no sean del tamaño de Comfama. (Botero & Correa, 2013)

Un poco en la misma línea, el Centro de Pensamiento Social, es bastante enfático en que en Medellín aún no existen empresas sociales exitosas, señalando deficiencias en la aplicación del modelo, que para ellos se interpreta en el territorio desde los “emprendimientos sociales”. (Tobon, 2013)

Para los actores relacionados a la ejecución de la implementación del modelo de empresas sociales con la Alcaldía de Medellín, a través de la Secretaría de las mujeres y que fueron consultados en el marco de esta investigación, sí existen empresas sociales en Medellín, y ya son alrededor de 20.

- Del origen de las empresas sociales en Medellín

Todos los entrevistados mencionan a Eafit como uno de los grandes impulsores del modelo, traído de Italia, y “adaptado” según las necesidades locales. Es evidente el reconocimiento al papel de la Secretaría de las Mujeres de la alcaldía de Medellín en la promoción de este tipo de iniciativas; y cómo ambas entidades, se unen alrededor de la experiencia italiana del Consorcio Gino Matarelli, para comenzar a desarrollar el modelo desde unos primeros pilotos dentro de la ciudad.

Así mismo es de destacar los esfuerzos realizados desde el Centro de Pensamiento de Proantioquia para dar algún tipo de rigurosidad a los ejercicios de emprendimiento social en la ciudad y a COMFAMA por motivar, desde esta misma línea, las denominadas “innovaciones sociales”.

- Importancia de impulsar empresas sociales en el territorio

Entre los entrevistados, no se encontró uno solo que no expresara los beneficios que trae el modelo de empresas sociales para el desarrollo local. Es evidente, que se

encuentran bondades y argumentos suficientes para continuar impulsando este tipo de iniciativas. “Nuestro gran sueño es que esto se vuelva una oportunidad de desarrollo local para la ciudad de Medellín a partir de que la empresa social, genere ingresos y oportunidades.” (Quintero, 2013)

- Futuro del modelo de empresas sociales en el territorio

La totalidad de los actores consultados, coinciden en que el modelo tiene futuro y que debe continuar con apoyo fundamental de la Alcaldía. Al respecto, fue mucho más allá, Mario Vargas de EAFIT Social “Veo la consolidación simultánea de empresas sociales y consorcios, porque el consorcio es decir, la red Empresas Sociales es la única figura que les da capacidad de negociación, capacidad de contratación, economía de escala para satisfacer cada día una competencia abierta” (Vargas, 2013) y COOPIAGRAN, que comenta, cómo ellos, ya han creado una Empresa Social de segundo nivel que agrupa las empresas sociales creadas desde la concepción de las unidades productivas agrícolas, así “Esta empresa de segundo nivel es la que les va a recibir el producto, les va programar la producción a todas las unidades productivas, les va a contratar una asistencia técnica, programar los ciclos de cosecha, negociación; para poder negociar en bloque.” (Parra, 2013)

### **2.3. Algunas precisiones generales**

De las entrevistas realizadas se encontró un lugar común, y es que en Medellín no existe una rigurosidad en la aplicación de un modelo teórico específico, para profundizar, podría decirse que es comparable con una torre de babel, donde todos los interesados pueden aportar algo conforme sus conocimientos, creencias, motivaciones y objetivos, pero que no necesariamente lleva a una misma definición.

Para continuar, se profundizará en los aspectos en los cuales es posible encontrar congruencias, o puntos en común entre los distintos entrevistados, los cuales se describen a continuación:

UTILIDADES: Coincidencia de los actores entrevistados en cuanto a que la generación de utilidades, excedentes o remanentes no se distribuyen a unos socios o dueños inversionistas, por el contrario, dichos excedentes se destinan con el objetivo de cumplir un bien social.

OBJETO: Se encuentra que en todas las formas de empresas sociales se persigue un fin social, sin importar si la actividad misional de la empresa, o su razón social, obedece a la prestación de dicho servicio social.

INSERCIÓN: Se percibe en muchos casos la búsqueda de insertar a procesos productivos o al mercado laboral, a una población que se reconoce en situación de vulnerabilidad; encontrando en las empresas sociales casi que su única opción o posibilidad para acceder al mercado laboral.

DEFINICIÓN: No hay claridad en el término de empresas sociales, las personas entrevistadas dudan si tienen o no un concepto definido sobre las empresas sociales, no existe unanimidad en la definición del concepto, y cuando alguna de ellas se atreve a acercarse a la definición, el concepto es vago.

DIFERENCIACIÓN: Para los entrevistados es claro y se entiende que las empresas sociales si son diferentes a las ONG, sobretodo porque estas ONG no tiene un modelo de gestión empresarial, y porque muchas de ellas encuentran o esperan que las donaciones sean su fuente de recursos para alcanzar la sostenibilidad.

PROMOCIÓN: Todos los entrevistados coinciden en que el modelo es ganador, y que se deben realizar acciones para promoverlo.

SOSTENIBILIDAD: Una de las grandes preocupaciones para los entrevistados hace referencia al tema de sostenibilidad, de cómo garantizar que con el nivel de ingresos se pueda cubrir y alcanzar un punto de equilibrio, y en el mejor de los casos, generar utilidades o excedentes.

EQUIDAD: algunos de los entrevistados mencionan que se trabaja sobre principios de equidad, equidad entendida como igual remuneración sin importar dedicación en tiempo.



### 3. TEORIA VS PRÁCTICA

Hasta el momento se ha realizado una breve descripción de las principales corrientes teóricas que han surgido en torno a la figura de empresas sociales, así mismo, se indagó y se presentaron las principales características y cómo se entiende en Medellín el modelo de empresas sociales.

A continuación, y con el fin de facilitar la comprensión de las distintas corrientes de las Empresas Sociales, se propone para efectos de este trabajo, tener la siguiente matriz resumen como referencia:

**Tabla 1 Matriz resumen teórica**

	<b>Europa</b>	<b>Yunus</b>	<b>Estados Unidos</b>
<b>Fecha origen</b>	Inicio 90's	1980	
<b>Lugar procedencia</b>	Pionera Italia, pero se presenta en la mayoría de países	Bangladesh	Estados Unidos
<b>Autores destacados</b>	Carlo Borzaga, Jacques Defourny	Muhammad Yunus	Emerson y Twersky Muhammad Yunus Dees
<b>Entidades promotoras</b>	OCDE, EME		ASHOKA
<b>Definición</b>	Empresas que se preocupan por ofrecer servicios a la comunidad, resolviendo una necesidad de esta, y que en gran medida pueden ocuparse por ofrecer mecanismos de inserción en el mercado laboral, Tienen capacidad	Negocio independiente sobre la base del altruismo, donde todo es para otros y nada es para mí. Empresas sin pérdidas ni dividendos, que simplemente ayuden a ajustar, reducir o eliminar un problema social.	<u>Generación de ingresos:</u> cualquier negocio de generación de ingresos o estrategia emprendida por una organización sin ánimo de lucro para generar ingresos para apoyar su misión caritativa

	<p>para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a los problemas de desempleo y la exclusión social, contribuyendo al tipo de desarrollo económico que refuerza la cohesión social.</p>		<p><u>Innovación social:</u></p> <p>El emprendimiento social puede por lo tanto ser una cuestión de resultados en lugar de solo una cuestión de ingresos.</p> <p>El papel del innovador social es ser un agente de cambio en el sector social adoptando una misión para crear y apoyar valores sociales, reconociendo y persiguiendo sin cesar nuevas oportunidades para llevar a cabo esta misión, comprometiéndose en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje, actuando con audacia sin estar limitado por los recursos disponibles en el momento y, finalmente,</p>
--	---	--	--

			exhibiendo un elevado sentido de responsabilidad hacia los destinatarios servidos y para los resultados creados
<b>Características</b>	Forma de organización sin especificarse. Mecanismo de generación de empleo para los menos favorecidos,	Objetivo ayudar a resolver algún problema social. Utilidades pueden reinvertirse o no. Generar recursos para auto sostenimiento. Generar empleo.	Dos escuelas distintas: Innovación social, generación de ingresos. Misión caritativa

Por otra parte, al revisar las experiencias locales de las empresas sociales de Medellín versus lo planteado por los teórico estudiados, en el caso de Medellín se advierte el interés de aplicar un modelo externo, específicamente, traído de Italia (Consortio Gino Matarelli) , de la mano de la Universidad EAFIT, es decir, aquel modelo que tiene como una de sus premisas el resolver necesidades en una comunidad específica, y cual fue uno de los motivantes para que la Alcaldía de Medellín a través de la Secretaría de las Mujeres decidiera apoyar este tipo de iniciativas. De lo anterior, es claro entonces que La puesta en práctica de empresas sociales desde la base, siguiendo el modelo italiano, se da a través del Municipio de Medellín en el año 2005 y a partir de este año se continúa avanzando en la profundización del modelo.

Para destacar, se menciona que aunque los modelos teóricos estudiados no son específicos en la forma de organizarse legalmente que deben tomar las empresas sociales, en Medellín con el proyecto de la Alcaldía, fue la Universidad EAFIT quien realizó en su momento el análisis de la figura jurídica, y quien decidió que la figura jurídica a adoptar en la ciudad era la de las corporaciones, debido a la anterior, al parecer varios de quienes han liderado el proceso de formación de empresas sociales, o han sido promotores de dichas empresas en la ciudad, o conciben la innovación

social como el origen de la empresa social, mientras que algunos consideran que innovación social y la empresa social es lo mismo.

Parece que cuando se hace referencia a las empresas sociales, lo social de dichas empresas según lo expresan los entrevistados tiene que ver con la misión que cumplen al interior de los territorios, sin ser tan claro el tema de la distribución de excedentes, y la composición accionaria o participación en la propiedad de las empresas sociales, es decir, no cumplen con el criterio teórico que han propuesto algunos de los autores estudiados, sino que pareciera que lo que importa es la misión social de las empresas.

A pesar de las ventajas y puntos positivos de las empresas sociales manifestadas durante las entrevistas, al profundizar un poco en el análisis, es evidente que existen diferentes inquietudes por parte de los actores que han participado en el proceso. A continuación se presenta algunas de las reflexiones generadas a partir del estudio de la realidad del modelo en Medellín versus lo que se plantea en la teoría:

Se considera que siendo el capital social, un fundamento básico para la aplicación del modelo, en Medellín se promovió la unión de voluntades individuales sin que mediara de antemano el escenario de confianza, respeto, credibilidad y responsabilidad que permitiera forjar desde el inicio un proceso de este tipo; por el contrario se asumió que sobre la marcha trabajarían por lograr este objetivo. Se evidencia que esta situación ha sido crítica en las empresas existentes, constituyéndose así en uno de los principales obstáculos para el buen desarrollo de estas iniciativas por los inconvenientes que pueden generarse entre las personas.

Como lo mencionó Claudia Nancy Parra en la entrevista “el modelo es muy bonito, pero hay que hacer un trabajo muy fuerte desde la base social para que se pueda mantener”(Parra, 2013)

Otro de los grandes cuestionamientos al modelo impulsado desde la Alcaldía, hace referencia a la sostenibilidad económica pues se evidencia que son empresas que necesitan inyección de recursos no reembolsables por un tiempo mayor al que se dio, es decir, se debe plantear el realizar un acompañamiento económico por más tiempo para las empresas sociales promovidas, sin descuidar el acompañamiento en el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Es claro que las empresas sociales requieren una inyección de capital como cualquier tipo de empresa, sin embargo, se destaca que las empresas sociales no están pensando en asegurar su sostenibilidad a través de las donaciones, o filantropía, como puede suceder en una fundación típica. Lo anterior, coincide con la visión estadounidense de la escuela de generación de ingresos, que propugna por la consecución de recursos para cumplir su misión social.

Respecto al proyecto impulsado desde la alcaldía, se identifica que los tiempos de gobierno han dificultado el desarrollo y fortalecimiento de las empresas sociales promovidas, toda vez que se ha amarrado el ciclo natural del fortalecimiento empresarial a los años de periodos de gobierno.

De las empresas de base social entrevistadas en la ciudad, es excepcional encontrar a una persona que trabaje en la empresa y que reciba un salario o remuneración conforme a lo dispuesto en la Ley, lo cual contradice, o va en contra de lo planteado en el modelo europeo, que ve en dichas empresas sociales, la oportunidad para insertar a aquellos en condiciones de vulnerabilidad en el mercado laboral

Respecto al tema de las utilidades o excedentes, se encuentra que en caso de existir excedentes en el ejercicio del desarrollo de la actividad empresarial, es frecuente encontrar que en muchos casos dichos excedentes se reparten entre las asociadas por igual, sin importar la carga de trabajo que hayan tenido o el nivel de participación o compromiso con la empresa social. No obstante, y en contraste con otros casos, la carga laboral sí es tomada en cuenta al momento de realizar la distribución de excedentes. En este punto, se da de forma muy clara, una correspondencia con los modelos teóricos, pues es evidente que no se concibe la generación de unas utilidades para unos inversionistas, socios o asociados.

Es importante realizar una reflexión sobre el tema de la gobernanza en las empresas sociales de la ciudad, puesto que analizando el modelo propuesto en Medellín para la creación de dichas empresas, podría considerarse como un factor clave de atención, toda vez que es posible encontrar dificultades en temas como la toma de decisiones, la participación activa de los interesados en las asambleas o juntas, el liderazgo, entre

otras, ya sea porque se trata de ejercicios asociativos o porque surgen de ideas familiares.

El Centro de Pensamiento Social también asimila el modelo de empresas sociales, a aquellas oportunidades que existen en el mercado para generar empleo a las personas en situación de vulnerabilidad, coincidiendo un poco con el modelo Europeo estudiado, el cual hace referencia a este aspecto.

En síntesis, la teoría consultada sobre el modelo de empresas sociales en el mundo, tiene sus visos dentro de las experiencias que se viven en la ciudad de Medellín, impulsadas por las mismas motivaciones que los modelos teóricos, pero con la particularidad de ajustes y adaptaciones, propias de la realidad local.

#### **4. QUE SE PROPONE COMO MODELO DE EMPRESAS SOCIALES PARA MEDELLIN**

Para efectos de presentar una propuesta de valor que reúna los elementos conceptuales y de percepción alcanzados en el desarrollo de esta investigación, se espera ofrecer una referencia explícita que pueda ser tomada como una ruta a seguir para consolidar el modelo de empresas sociales en Medellín. Para lo anterior, se proponen tres acciones concretas que se describen a continuación:

##### **4.1. Definición y puesta en común**

Es innegable que para realizar construcciones desde lo social, es importante la generación de debates entre los diversos actores interesados en el tema. Así, en el marco de los avances de las denominadas empresas sociales en la ciudad, se requiere generar espacios de discusión, en donde sea posible, obtener como resultado, el acoger una definición, y encontrar un punto en común a manera de acuerdo de voluntades, para lo que se entendería por Empresa Social en Medellín.

En primera instancia, esta discusión podría liderarse desde el Centro de Pensamiento Social de Proantioquia y con actores relevantes y de peso como Comfama, Eafit Social y por supuesto, la Alcaldía de Medellín, no solo representada por la Secretaría de las Mujeres, sino como una apuesta institucional en donde participen aquellos secretarios de despacho o directivos que de una u otra forman velan por la consecución de mejores resultados en términos productivos, económicos, y sociales para la ciudad.

Se propone entonces el impulsar procesos de discusión, en donde exista y se visibilice cohesión social y no apoyar o ser parte de procesos que promuevan un modelo impuesto o camisa de fuerza donde la construcción se realiza desde un escritorio, ajeno a la realidad.

Para facilitar el proceso de discusión del concepto o definición que la ciudad de Medellín propondría para adoptarse en el territorio, se presentarán unos primeros lineamientos o características que puedan servir de base para la discusión y construcción colectiva; así las cosas, para esbozar un concepto de Empresa Social pertinente para la ciudad de Medellín, se tomará como referencia el concepto expuesto

por Johana Bermúdez y Carlos Mauricio Londoño en la Monografía “Propuesta para la creación del M.M.G.O, Empresas sociales, con un enfoque humanista. Estudio de caso Fundación Niños de los Andes” en donde aseguran que “El éxito de la empresa social depende de tres factores fundamentales en el desempeño de las mismas y son: el desarrollo de productos o actividades económicas generadoras de ingresos, el impacto social comunitario y la organización administrativa”(Bermudez & Correa, 2011)

A partir del análisis realizado y considerando lo encontrado a través de las entrevistas y el marco conceptual expuesto, se establecen a partir de ellas una serie de características, que a manera de propuesta, se presentan a continuación, de tal forma que la definición de empresas sociales para la ciudad de Medellín, deberá incluir o tenerlas en cuenta:

- Sin ánimo de pérdida: su principal objetivo no es el lucro, o la generación de utilidades con el fin de enriquecer a dueños, socios, o accionistas.
- Modelo empresarial: las personas que trabajan en la empresa social deben recibir una remuneración, sin importar que dichos trabajadores sean o no miembros, accionistas, o asociados de la empresa social. Así mismo, deben cumplir con las obligaciones legales que tienen como empleadores, o como lo tendría cualquier empresa del sector empresarial.
- Empresa con un fin social: ya sea desde su objeto social, o a través de los beneficios que genera gracias al desarrollo de una actividad económica, no necesariamente social.
- Excedentes destinados a mejoramiento de capacidades instaladas de la empresa, o para reinversión social.

En la definición propuesta para el modelo en Medellín, no se hará diferencias en cuanto al tipo de personas, o las condiciones en las que viven dichas personas como requisito para considerar la iniciativa como empresa social, es decir, no será una forma exclusiva para asociados de la base de la pirámide o de población en situación de vulnerabilidad.



Es importante retomar la idea que las empresas sociales, si quieren ser empresas sociales en Medellín, deberán cumplir con la labor de ser actores determinantes del desarrollo en medio de un sistema capitalista, logrando resultados particulares y contribuyendo a metas sociales. Es decir, no pueden dejar de lado el nombre “empresa” sin descuidar el apellido “social”. No obstante, un tema para revisión y posterior discusión es si dichas empresas deberán ser sujetas o no de beneficios de tipo tributarios o legales que puedan facilitar el ambiente de creación de negocio de dicha empresa; pues como se evidencia en el caso del Centro de pensamiento social, ya han formulado propuestas de este tipo “en algún momento nosotros le propusimos al Departamento para la Prosperidad Social crear zonas francas de inclusión social, por ejemplo, sitios, espacios, territorios donde se asentaran únicamente Empresas Sociales y que empresas grandes, anclas, que pudieran comercializar, producir, utilizar esas Empresas Sociales pudieran tener cierto incentivo en temas de impuestos,... como una zona franca de inclusión social”(Tobon, 2013)

A manera de reflexión, creemos que no se trata tanto de la forma en que dichas empresas sociales se constituyan legalmente u organicen administrativamente, sino que más bien se trata de permitir que unos particulares - privados logren sus objetivos individuales en términos de autonomía, sostenibilidad, plan de vida, negocio, empleo, entre otros, pero sin sacrificar el bien de la comunidad o el entorno donde se asientan, por el contrario, la propuesta va encaminada a que estos particulares-privados (empresa) se preocupen por lograr objetivos sociales ya sea a través de su misión empresarial como fin o a través de un impacto derivado de la redistribución de sus excedentes para el bien de la comunidad. Lo anterior, utilizando estrategias de mercado y cumpliendo con la normatividad legal.

Con este primer acercamiento a la definición de las empresas sociales en Medellín, se pretende motivar el direccionamiento o re direccionamiento de las empresas cuyos esfuerzos diarios, en caso de tener éxito, jalonan más resultados de lo mismo, es decir, aportan un granito de arena al crecimiento económico medido en términos de PIB, pero no necesariamente aportan al desarrollo social y la construcción de capital social.

Para finalizar con el primer punto de esta propuesta, se recomienda entonces el llevar a debate los puntos aquí expuestos y ponerlos a consideración con los actores interesados en el tema

#### **4.2. Agenda de promoción y fortalecimiento**

Una de las debilidades identificadas en las entrevistas realizadas con el proyecto liderado por la alcaldía para la promoción de empresas sociales en la ciudad, tiene que ver con el tiempo de maduración empresarial, y el acompañamiento que se les ofreció a las mismas, por lo anterior se propone el desarrollar una agenda de promoción y fortalecimiento a este tipo de iniciativas.

En ese orden de ideas, y como políticas de corresponsabilidad desde lo institucional y empresarial, se podrían promover el fortalecimiento y el acompañamiento a empresas sociales, pues son un motor de oportunidades para familias que no tiene como sobrevivir, además se trabaja con las personas desde el ser y el hacer, generando cambios radicales en el comportamiento y en la vida de las mismas.

Es de destacar la figura adoptada a través del programa liderado por la Alcaldía, la denominada figura de madrinazgo para acompañar a las empresas sociales, pero puede ser interesante el considerar avanzar en dicha figura, y tal vez como lo decía Albeiro Quintero en la entrevista “tener una suma de voluntades donde estamos nosotros como empresa, las ayudamos como empresa a levantar el nivel.” (Quintero, 2013)

#### **4.3. Evaluación y propuesta política pública**

El marco normativo debe plantearse, de tal forma que se plantee una reflexión para la ciudad, que facilite el análisis y el diseño no solo de políticas públicas, sino de las estrategias de responsabilidad social empresarial y de la planeación estratégica de las empresas sociales, y con esto, de ser posible motivar su consolidación dentro de la actual configuración de organizaciones o instituciones vigentes en el territorio.

Por lo anterior, se pretende desarrollar una reflexión y análisis sobre la concepción de las empresas sociales en la ciudad de tal forma que una vez identificadas las

principales características que las mismas adoptaron en el territorio, puede iniciarse la discusión si es un modelo que vale la pena promover. Generando de ser posible un marco de referencia para que el formulador de política pública territorial, lleve una propuesta de Acuerdo Municipal al Concejo, y por qué no, se convierta en una política pública escalable y trascienda el ámbito local, hasta llegar a convertirse en política pública regional y nacional.

Lo anterior, da cuenta de una ruta propuesta, donde prima en un inicio el tener iniciativas de empresarismo social, antes que una política pública, es decir, el buen ejercicio y desarrollo de este tipo de actividades, obligará a que sean tenidas en cuenta para que a través de la legislación dichos esfuerzos sean amparados; Medellín puede convertirse en el piloto, de hecho, ya lo ha sido, generando un tema de innovación en el territorio, sujeto a ajustes que son necesarios en cualquier tipo de proceso, pero no es de desconocer que ya se ha iniciado el camino, por lo que es momento de redefinirse, con elementos teóricos conceptuales validados en la realidad y con en el mercado.

## CONCLUSIONES

Una vez revisadas algunas de las experiencias locales de las empresas sociales, se identifica que la aplicación del modelo, con resultados exitosos es el principal reto de la ciudad. Sin desconocer algunas de las dificultades presentadas al momento de la puesta en marcha y la sostenibilidad de las empresas sociales, es importante afirmar que al modelo se le reconocen muchas bondades, pues promueve el capital social y los valores asociados, da la posibilidad de inserción laboral a población con enormes dificultades para acceder a un empleo, persigue un fin social, el bien común prevalece sobre el individual, y además no enriquece a unos pocos, sino que busca permear directamente a una comunidad o necesidad.

De lo estudiado, se encuentra que es importante desde distintas instancias impulsar procesos donde exista cohesión social y no el vender o promocionar un modelo impuesto o que sea tipo camisa de fuerza, pues en el proceso puede perderse muchos de los beneficios que tiene desarrollar este tipo de iniciativas de empresarismo social.

Es claro que existe una preocupación generalizada y manifiesta en el tema de sostenibilidad de las empresas sociales. Así mismo, es de recomendar que si se impulsan este tipo de iniciativas desde lo público o empresarial es indiscutible que dicha empresas requerirán de una inyección de capital, como lo requeriría cualquier empresa, toda vez que ellas no están pensando o esperando asegurar su sostenibilidad económica a través de donaciones, o filantropía, como puede suceder en una fundación típica; además muchas veces no se trata solamente de tener los recursos monetarios para iniciar el proceso, sino poner a disposición de ellas los recursos físicos, administrativos, y técnicos, para habilitarlas en todos los sentidos.

Si una persona pretende constituir una empresa exitosa, deberá tener conocimiento de los elementos mínimos que lo conduzcan a alcanzar la sostenibilidad de su modelo de negocio, lo mismo es de esperarse en las empresas sociales, no importa si se trabaja con la base de la pirámide, o con personas en mejor situación económica.

Uno de los grandes casos estudiados, y que se acerca en gran medida a una Empresa Social, es COMFAMA el cual puede verse como gran modelo de empresa social a gran escala y que cumple con varios de los elementos o características

propuestas, entre otras, la no distribución de excedentes y su alto sentido social, COMFAMA en la entrevista se definió a sí misma como una empresa social que “produce servicios y bienes que generan capacidades para que la gente viva mejor, ya sea a través de la masificación del acceso, o los mecanismos para generar competencias” (Botero & Correa, 2013) Además en ella se identifica un claro enfoque de esquema empresarial, pero que produce bienes y servicios sociales.

Para Medellín, puede ser beneficiosos, comenzar a replicar el modelo, por fuera de la óptica de la Secretaría de la mujer, con el fin de impactar otros grupos sociales que pueden encontrar aquí una alternativa atractiva de desarrollo.

Finalmente, se resalta, que dentro de las características que puede y debe tener una empresa social, existe una que es irrenunciable, para poder mantener la calidad de empresa social, así aún no exista una definición común. Se trata de la no generación de utilidades para unos inversionistas-dueños, o el nombre que se adopte, como condición *sine qua non* para la aplicación del modelo en Medellín.

El modelo de empresas sociales representa una oportunidad para el desarrollo territorial, pues el deseo de perseguir un fin social, con principios de generación de empleo digno para darle un papel preponderante a la búsqueda de la autonomía, así como el impulsar un grupo humano que trabajará por su propio bien, donde su crecimiento y productividad, redundará en el mismo bien social; rompe con el modelo tradicional de empresa y acerca la posibilidad, la ilusión de tener una mejor sociedad, que se preocupa por ser inclusiva, más que exclusiva (para unos pocos afortunados).

## ANEXOS

A continuación se presentan las transcripciones de las entrevistas realizadas con los actores locales, en el marco de la presente investigación.

### Anexo 1. Entrevista Eafit Social

Transcripción de Entrevista realizada por Tatiana García Echeverry & Ana Cristina Moreno Palacios

Entrevistado: **Mario Enrique Vargas Sáenz– Director EAFIT Social:**

Fecha: Enero 25 de 2013.

P/ Qué son las Empresas Sociales?

R/ Es el resultado de la de decisión responsable de una colectividad, que habitando un territorio identifica las necesidades de ese territorio y las transforman en oportunidades, comprometiéndose con la prestación sostenida, permanente y en condiciones de calidad de bienes o servicios; casi siempre las empresas sociales resuelven temas de competencia del estado, por eso se incluyen en la tercera economía o en la economía de los servicios.

Para efectos prácticos es 100% empresa en la medida en que es sostenible, rentable, éticamente correcta.

Lo social tiene que ver con la distribución de los excedentes, la composición accionaria y con la relación que se establece directamente con el territorio que habita y ocupa y en el cual, satisface las necesidades.

P/ Consideran que en Medellín hay Empresas Sociales?

R/ En Medellín hay algunas Empresas Sociales, no muchas, las que EAFIT está acompañando, son Empresas sociales porque tienen todas las características descritas; existen personas que se formaron directamente con EAFIT, que trabajan hoy con otros operadores y están haciendo apuestas muy cercanas al modelo.

P/ Cuáles son los principales retos o desafíos de las Empresas Sociales?

R/ El principal reto de estas Empresas, es la sostenibilidad, sobre todo en materia económica porque siendo organizaciones que nacen para suplir al estado en la prestación de servicios, están muy dependientes de los contratos o de las relaciones económicas que establezcan con el Estado y el Estado por su naturaleza no tiene relaciones contractuales de largo plazo, no tiene en cuenta en sus principios de

contratación el tema del impacto y muchas veces, las Empresas Sociales tienen que “negociar” sus propios principios identitarios para poder resolver temas de sostenibilidad económica.

P/ En qué se diferencian las Empresas Sociales de una típica ONG?

R/ Las empresas sociales se diferencian en todo de las ONG. La ONG puede ser el resultado de la idea de un visionario o un ambicioso que ve en lo social un escampadero o una oportunidad de su proyecto de vida, que captura o vive sobretodo de recursos de cooperación internacional, que interactúa con la sociedad para atender temas sociales, pero más desde el asistencialismo, jalonando para ese ejercicio recursos públicos; no tiene un alto compromiso con el territorio no tiene un arraigo, una presencia institucional como tal, su presencia está mediatizada por el tipo de intervención contractual en la cual opera, no se reconoce como que pertenece al territorio, su composición en la mano de obra técnica y capacitada proviene de distintas fuentes, no habilita y casi nunca desarrolla capacidades en los territorio en los cuales interviene.

P/ Cómo son las relaciones de poder, la gobernanza en las Empresas Sociales?

R/ Después de la sostenibilidad económica la gobernanza es el segundo factor más crítico, porque como se trata de organizaciones de base social comunitaria son organizaciones con muchísima debilidad en temas de liderazgo, en temas de corresponsabilidad, en temas de participación activa, entonces quiénes terminan asumiendo los roles de poder? o líderes o lideresas que por su ascendente político o social ya pertenecen a escenarios de participación ciudadana como juntas de acción comunal como cabildos o mesas de presupuesto participativo o tienen relaciones con funcionarios públicos que les da cierto poder, sobretodo poder de gestión o de representación y ese poder lo instrumentalizan para dominar a las asociadas o por el contrario terminan siendo personas que responsablemente asumen el liderazgo de las organizaciones sociales en las empresas sociales, pero no tienen el respaldo de sus socias porque ven que esas no trabajan, nosotros sí, que esas son privilegiadas, no entienden el rol de la representación legal y muchas veces la misma representante legal no habilita las demás, entonces es un tema que la gobernanza es muy débil. Casi siempre como se contrata con el Estado, se esperan resultados de productividad y de respuestas a corto plazo sin dar tiempo para generar una cultura de asociatividad fuerte y consolidada.

P/ Cuáles son las características de las Empresas Sociales?

R/ Características:

Como empresa:

Tiene una producción sostenida, continúa y de calidad de bienes o servicios, que se rige por las reglas de calidad y de principios de mercado abierto, que tiene una estructura de costos que genera rentabilidad, que es sostenible en lo económico, en lo ambiental y en lo social.

Las características de la empresa social como social:

1. Una cabeza un voto
2. Nace de la gente del mismo territorio para resolver sus necesidades como oportunidades
3. Número limitado de participantes
4. La composición societaria puede estar conformada por socios, voluntarios y empleados en el caso de que la prestación del servicio no corresponda con las competencias de los socios
5. Tiene una corresponsabilidad de tal manera que los excedentes máximo en un 33% se destinan a satisfacer necesidades, no de caja, sino de necesidades reales de promoción y formación de los asociados, otra tercera parte va para la sostenibilidad de la empresa y una última tercera parte va para el impacto social en el territorio en el cual se desarrollan.

P/ Cómo ven el futuro del modelo de Empresas Sociales en Medellín?

R/ El futuro del modelo en Medellín:

Veo la consolidación simultánea de empresas sociales y consorcios, porque el consorcio es decir, la red Empresas Sociales es la única figura que les da capacidad de negociación, capacidad de contratación, economía de escala para satisfacer cada día una competencia abierta, despiadada, de un mercado de servicios que está dispuesto a obtener más con menos.

P/ Cómo llega el modelo de Empresas Sociales a Medellín?

R/ En Italia en el welfare, en el estado de bienestar, se consolidan las cooperativas sociales que dan origen a la ley de las empresas sociales. Italia rápidamente, estoy hablando de la década de los años 70's y 80's asume el liderazgo de lo que eran los escenarios del PNUD y de los órganos de cooperación internacional, sobretodo de ayudas de la ONU para países del tercer mundo.

Por qué Italia, porque al interior de su territorio, en su academia se gestaron modelos de cooperación social, modelos de cooperativismo social muy ligados al desarrollo local y al marketing territorial. Eso generó unas lecciones aprendidas que se capitalizaron rápidamente; fruto de eso se asociaron en un consorcio de segundo nivel llamado el Consorcio Gino Matarelli que llegó a tener más de 5 millones de asociados en el territorio italiano, fue muy grande, a tal punto que durante por lo menos 4 años tuvieron un escaño casi a nivel de representación de Gobierno Central.

Ese Consorcio empezó a desarrollar una serie de estrategias de consolidación y de apertura a nuevos mercados sociales, desarrollando estrategias de participación en proyectos internacionales en Vietnam, en Europa Oriental y empezaron a ver a América Latina. Una persona que había trabajado con ellos, llamada Luigi Conversa se casó con una profesora de la Universidad Javeriana y ellos habitando en Bogotá empezaron a invitar al Consorcio a través del Director de la parte internacional y académica de aquel entonces, Pierre Lucca Ghibelli, quien viene a Bogotá a finales de los noventa a conocer y quedó muy interesado; quedó latente el tema porque empezó a hablar de las cooperativas sociales cuando Bogotá para finales de los 90's, inicio de los 2000 estaba superando la gran transformación de cultura ciudadana en las épocas



Mockus y Peñalosa, y estaban desarrollándose programas como “Bogotá sin hambre” cuyo centro eran operadores comunitarios también con cooperativas sociales; entonces Pierre Lucca y el Consorcio empiezan una relación aprovechando la cercanía de este italiano y sobretodo de su Señora con la Javeriana. En un Foro que se hace en el 2002 ó 2003, de Medellín se participa y se conoce el modelo y entonces se genera inmediatamente una estrategia que era la siguiente: unir La Gobernación, la Alcaldía, la Federación antioqueña de ONG’S, el IDEA, una Organización que para entonces era muy importante y hoy lo es más, la Corporación Antioquia Presente para traer ese modelo. Cuando ellos se unen encuentran que falta una parte estructural de cómo lo traemos y es quién realmente puede interlocutar con el modelo, porque el modelo italiano no es un modelo pragmático, es un modelo académico, de hecho está ligado a muchas universidades italianas y buscan una universidad que tuviera trayectoria en temas de emprendimiento; obviamente es EAFIT la escogida y al interior de EAFIT, Rectoría designa a la profesora Paola Podestà y a Mario Vargas como interlocutores en ese proyecto naciente de empresarismo social. Nosotros formulamos el proyecto en el año 2004 y empezamos la ejecución en el 2005; el objetivo era implantar un piloto en Medellín en las Comunas Manrique y Robledo y en Antioquia en Santa Rosa de Osos y en Cauca, del trabajo que realizamos quedaron lecciones aprendidas muy importantes:

1. Que EAFIT aprovechó esa coyuntura e invirtió recursos, tiempo y personas y realizó toda la transferencia metodológica y conceptual, desarrollando un Diplomado que duró casi un año y medio, en el cual formó 45 gestores de desarrollo social del Departamento, eso se hizo en Llanogrande. De las empresas sociales, innovó el modelo Italiano a través de una figura que se llama hermanamiento, y rápidamente logró el hermanamiento de Cauca con el Municipio de Sienna (La Toscana) – Italia y el Municipio de Santa Rosa con Énpoli, y esos hermanamientos han hecho que hoy, esos dos modelos de empresas sociales todavía funcionen. Hoy Cauca con ASOMUCA es una Asociación, una empresa social sostenible que tiene recursos, que funciona y que ya ha ganado premios y que no necesita necesariamente del dinero público, lo que demuestra que el modelo es viable.

En el caso de Medellín le apostamos a una serie de iniciativas, una lutheria, un cibercentro y un trabajo adicional con arepas, pero ha sido difícil la relación entre las instituciones.

En el entretiempp EAFIT con su compromiso y responsabilidad, continuó ofertando el modelo y encontró en la entonces Secretaria de Equidad de Género de la Gobernación Liliana Escobar, una oportunidad para continuar ese trabajo y empezamos a trabajar con ese modelo en Antioquia y luego, cuando Liliana pasa a ser asesora del Despacho de la Alcaldía, nos llama para replicar el modelo en Medellín. Eso lleva a que ya, desde hace 6 años estamos trabajando con Medellín, desarrollando empresas sociales en cuidado, en alimento y en turismo.

El boom del empresarismo social atrapa al mundo en el 2008 cuando con el tema de la bancarización de los pobres, con toda la estrategia que empieza aquí, COMFAMA trae, invita al profesor Prahalad a hacer en Bogotá unas conferencias sobre la base de la pirámide y lo transmite en señal directa, inclusive, quien les habla fue el interlocutor de él para el Foro que se hizo aquí en COMFAMA en aquel año en San Ignacio; empiezan a darse cuenta que una línea de emprendimiento que ellos habían desatendido es muy rentable y muy necesitada, que es el emprendimiento social y entonces, simplemente ellos toman una decisión: le vamos a apostar a eso y con toda

la línea de gerencia social que ya COMFAMA tenía y era muy exitosa y con muchos productos, además teniendo una caja económica muy fuerte se montan en el programa y empiezan a trabajar desde 2008 fuertemente los temas de empresa sociales, pero ellos lo manejan desde el concepto de la innovación social. Hoy ese concepto ha arrastrado, inclusive muchas Universidades, a nosotros inclusive nos llama muchísimo la atención que CIUDAD E lanzó este año con un contrato con otras universidades de la ciudad, un Diplomado en formación de emprendimiento social de alto impacto y revisando el currículum, pues definitivamente no tiene mayor contenido, simplemente consultan unos autores que están escribiendo desde 2008, 2009 hacia acá y unas experiencias que se tiene, pero no hay un rigor, una historicidad del modelo y obviamente pues son cosas... Ya todo el mundo está certificando en empresarismo social, creyendo que es fácil hacer empresas sociales y nada más difícil que construir confianza.

## **Anexo 2. Entrevista Empresa Social Fogón de Mama Sara**

Trascripción de Entrevista realizada por Tatiana García Echeverry & Ana Cristina Moreno Palacios

Entrevistada: **Amparo Sánchez. Representante Legal Fogón de Mama Sara**

Fecha: Febrero 2 de 2013.

P/ ¿Cuál es el origen del Fogón de Mamá Sara?

R/ El Fogón de Mamá Sara surgió de una propuesta de la Alcaldía de Medellín a través de la Secretaría de las Mujeres donde hubo una convocatoria para mujeres en edad productiva y de allí hicimos una asociación e iniciamos nuestro trabajo con sentido social, donde estamos comprometidas a buscar una sostenibilidad económica y lograr nuestra autonomía con lo que podamos adquirir mediante el fruto de transformar los alimentos, atender el público, entrega de refrigerios.

P/ ¿La Asociación ya existía o se conforma en ese momento?

R/ Se conforma en ese momento, de hecho, nosotros somos personas que no nos conocíamos, sino que fuimos convocadas a una reunión y de allí surgió la iniciativa; después vino un proceso de capacitación y decidimos hacer esta Sociedad buscando un bien para todos.

P/ ¿La Asociación es toda de mujeres?

R/ Era toda de mujeres, más un hombre que de hecho era un indígena, pero que hoy ya no está.

P/ ¿Por qué deciden meterse por el lado de refrigerios?

R/ La parte institucional es la que más nos sostiene porque realmente el lugar a pesar de que es un espacio muy bonito, no cumple las expectativas, no nos llena porque no nos cubre los gastos como tal y aquí los gastos y costos fijos son muy altos. Entonces, la parte institucional es la que nos complementa porque hemos tenido contratos por ejemplo con EAFIT que es uno de nuestros principales clientes, tenemos el ITM, la Fundación Colombia Social, el Pascual Bravo, y ahora entramos a ser proveedores de Plaza Mayor; entonces como ellos si mueven grandes volúmenes, eso si nos ayuda a nosotros a tener la sostenibilidad.

P/ ¿Hace cuánto nace el Fogón de Mamá Sara?

R/ El fogón nació a partir del 9 marzo de 2010. Nos constituimos legalmente, y a partir de ahí iniciamos todo el proceso de legalización y abrimos al público a partir del 4 de octubre de 2010.

P/ Jurídicamente cómo se conforman, qué figura tienen?

R/ Legalmente es una Corporación, Corporación para la Autonomía y el desarrollo económico de las mujeres de la Comuna 10.

P/ Entonces en este espacio atienden público como Restaurante?

R/ Sí, nosotros atendemos al público de 8am a 4pm, siendo mayor movimiento al medio día con los almuerzos. Desayunos también ofrecemos, pero son a menor escala y los almuerzos acá en el punto de atención al público es lo que más nos genera ingresos.

P/ Para ustedes las Asociadas qué es una Empresa Social, por qué se dice que ustedes son una Empresa Social?

R/ La idea del concepto que nosotros tenemos es buscar la sostenibilidad ayudando a las personas que viven en el entorno, en este caso la comuna 10. Buscando primero nuestra autonomía, y segundo, mirando como una vez que la empresa tenga unos ingresos, pueda revertir los ingresos en beneficio de la comunidad; esa es la parte social, trabajada por y para los demás.

P/ ¿Ya han hecho algo en función de revertirle a la Comunidad?

R/ Aún no hemos empezado a trabajar por la comunidad porque no somos autosostenibles, todavía no tenemos como asumir esa labor, pero sí es algo que se tiene previsto, una de las misiones que tenemos.

P/ ¿Qué se sueñan?

R/ Nos soñamos con tener unos ingresos tales que nos de tranquilidad a las mujeres que trabajamos acá, que de hecho somos madres cabeza de familia, entonces necesitamos esos ingresos para acabar de sostener nuestras familias, darles el estudio y todo aquello que implica los gastos de cada ser humano y que adicional a eso podamos tener a un futuro, no muy lejano que con los ingresos podamos tener una casa, porque ninguna tiene casita propia y a la vez ayudar a la gente de la comunidad, por ejemplo que digamos que vamos a destinar una plata para darle alimento a cierto número de personas... esa es la meta que tenemos.

P/¿ Cuántas son ustedes:

R/ Al inicio éramos 22 personas, ya con la asamblea de ayer, quedamos con 12, pero a partir de hoy quedamos 9.

P/¿ Por qué razón esta disminución?

R/ Porque como empresa social tenemos unos compromisos que tenemos que cumplir, y algunos no se están cumpliendo. Entonces, nosotras tenemos una reglamentación, pero hay mujeres que han pensado que esta es una empresa capitalista y vienen a trabajar como si fueran empleadas, pero nosotras no somos empleadas, nosotros trabajamos por bonificación dependiendo de los ingresos, entonces las otras compañeras, tenían en mente que siempre que venían había que darles un sueldo, entonces nosotros no estamos en capacidad de darles un sueldo a nadie y a raíz de eso, no venían, entonces se tuvo que hacer una reglamentación y definir realmente quiénes somos las personas comprometidas para seguir.

P/ Entonces a partir de ahora quedarán ustedes 9 que estarán trabajando y con lo que produzcan cubrirán los gastos y se repartirá entre ustedes para que puedan ir cubriendo sus gastos.¿ Es así como plantean el modelo? ¿O cómo es?

R/ La idea es poder cubrir por lo menos nuestras necesidades, mas no podemos repartirnos un peso, lo excedentes debemos reinvertirlos dentro de la Corporación y más adelante habrá posibilidades de ayudarle a otros, pero la idea es, para nosotros, suplir nuestras necesidades inmediatas pero no repartimos.

P/ Por necesidades inmediatas, a qué te refieres?

R/ Nuestra alimentación, transporte, vivienda.

P/¿ Considera que en Medellín existen otras empresas sociales?

R/ Si, tengo conocimiento de 21 empresas sociales que ha creado la Alcaldía de Medellín, desde que inició con nosotros, nosotros somos pioneras, “Sabor y delicias” y “Mamá Sara”, y “Jardín de amor”, pero que es más una Fundación.

Hemos estado en capacitación y nosotros con “Sabor y delicias”, estamos a la vanguardia, somos las que siempre llaman para mostrar y conocer.

P/ Internamente, ustedes tienen una estructura?

R/ El órgano principal de la Corporación es la Asamblea General, seguida por una Junta Directiva, de la Junta Directiva, depende la Representante Legal, un administrador y el personal normal.

Yo soy la Representante Legal.

La Junta está conformada por 5 personas, todas de adentro y la Representante Legal, también, nunca podrá ser de afuera. El administrador si puede ser de afuera, pero buscamos que sea de adentro.

P/ De lo que conoces y la trayectoria que ustedes ya tienen. Cómo sientes que se diferencian de una Fundación o de una típica ONG?

R/ No veo mucha diferencia porque buscamos lo mismo. Minimizar la pobreza, mejorar condiciones de vida, entonces vamos enfocados como en lo mismo. Realmente, no veo diferencia.

P/¿Cómo se toman las decisiones dentro de la empresa? Quién las toma?

R/ De acuerdo a las decisiones la Representante legal, solicita a la Junta Directiva, plantea lo que se requiere. La Junta directiva se reúne y si es de su competencia aprueba o desaprueba. Si ya son decisiones que afecten a todas, se cita a asamblea ordinaria o extraordinaria y ya todas aprobamos y tomamos las decisiones que se tengan que tomar.

Por ejemplo, la decisión de que éramos 14 y ya solo 9, es una decisión de toda la Asamblea. Los reglamentos son aprobados en la asamblea, entonces todas estamos de acuerdo. La decisión de reducirnos fue así, todas estamos de acuerdo; porque hay personas que no apoyan pero si entorpecen.

Básicamente las decisiones las toma la Asamblea y la Asamblea, somos todas.

P/ Volviendo al origen. Ustedes necesitaron unos recursos para hacer todo el montaje. Vinieron de la convocatoria de la Alcaldía, que usted mencionó?

R/ Sí, todo. Los muebles, los equipos, los tenemos en Comodato con la Alcaldía. De hecho también nos dieron un recurso económico para la adecuación del lugar, para comprar varias cosas que hacían falta y bueno, se nos acabó ese recurso y ya a partir de eso, cuando nosotros arrancamos, ya hemos estado solas, sin recurso económico alguno adicional. De hecho hoy, lo que tenemos nos está cubriendo la bonificación. Esperamos que más adelante podamos, además de ser asociadas, ser empleadas, que la Corporación pueda darnos un sueldo, una seguridad social.

P/¿ Qué lectura hace de las demás empresas sociales de Medellín? Cómo las ves?

R/ La verdad, “Sabor y delicias”, no se económicamente como estén, se que ellos han trabajado muy a la par con nosotros, ellos trabajan mucho con recursos de presupuesto participativo; nosotros no todavía, porque no ha habido quién los gestione, pero este año vamos a tratar de jalonar recursos para la Corporación.

“Sabor y delicias” ellos siguen, están en la pelea, creo que les ha ido bien. Pero finalmente, la que más se ha movido en el campo comercial somos nosotros, porque atendemos el público diario.

“Del campo al paladar” también lleva como dos años, se que se están moviendo, buscando clientes, pero no sabemos como están.

“SENFEN” (Riquiyan- empresa de papitas), es otra Empresa Social que se ha movido mucho, de hecho nosotras les hemos comprado productos para los refrigerios; “Nutrisabor” tiene patacones, y también a ellos para atender a nuestros clientes, les compramos; con todas nos apoyamos, por ejemplo para refrigerios “Sabor y delicias” nos puede facilitar panes o dulces.

P/¿Cuál es futuro del mobiliario que está en comodato?

R/ Todos los recursos provinieron de la alcaldía, todo está en comodato, nos dieron un recurso económico para la adecuación del lugar y entendemos que todo esto se va depreciando en el tiempo hasta que termine su vida útil.

P/ Volviendo al tema económico, si están alcanzando a sacar para ustedes las asociadas lo que necesitan para sus necesidades?

R/ No, es muy poquito lo que queda. Estamos teniendo dificultades económicas a nivel de familia, es por eso que ha habido tanta deserción. De hecho muchas de las que se han salido es por eso y yo entiendo a las que no vienen porque necesitan buscarse el sustento económico para sobrevivir y llevar sus obligaciones; nosotras hemos sido demasiado insistentes, persistentes y resistentes. Pero hemos tenido semanas que salimos con 10 mil pesos para pasajes, para comer y para todo.

Pienso que al modelo como tal, le falta mucho, se supone que es para disminuir la pobreza, y unas compañeras dicen que no están disminuyendo la pobreza; yo personalmente me he sentido afectada económicamente, porque yo en mi casa, tenía otras opciones de buscarme el sustento, aquí estando todo el tiempo, no tengo otra opción para rebuscarme lo que necesito, entonces yo dependo de los 5 o 10 o 20 mil pesos que me pueda sacar de acá para sostener a mi familia.

El modelo necesitaría muchos aportes, y revisar hasta qué punto se pueden soltar estas empresas; hay unos procesos de creación, fortalecimiento y sostenibilidad, se supone que Mamá Sara está en el punto de sostenibilidad, pero está difícil, todavía necesitamos más recursos para solventar un poco más, definitivamente necesitamos más dinero, la situación está difícil, por más duro que trabajemos está complicado.

P/ Si por ejemplo en el mes les alcanzan los ingresos para los gastos y queda un recurso de \$90.000 para bonificación de ustedes, cómo se reparten este recurso?

R/ Trabajamos bajo principios de equidad, o sea que en ese ejemplo nos tocarían de a 10mil. No se tiene en cuenta el tiempo que estuvieron trabajando sino que se parte por igual.

### **Anexo 3. Entrevista al Centro de Pensamiento Social Proantioquia**

Trascripción de Entrevista realizada por Tatiana García Echeverry & Ana Cristina Moreno Palacios

Entrevistado: **Sergio Tobón. Director Centro de Pensamiento Social-PROANTIOQUIA**

Fecha: Febrero 5 de 2013

P/Para el Centro de Pensamiento, qué es una Empresa Social?

R/Cuando nosotros iniciamos el estudio sobre emprendimiento, empezamos a ver que muchas de esas iniciativas eran sociales, de base comunitaria; y entre estos encontramos unas características comunes, más que una definición como tal. En el caso de las Empresas Sociales

1. Estaban dirigidos a comunidades con cierto tipo de vulnerabilidad, en este caso, vulnerabilidad socioeconómica y que se les ofrecía una alternativa, una oportunidad de tener un ingreso de carácter digno o por lo menos ingreso que les permitiera sostener o solventar esas vulnerabilidades que tenían.
2. Característica de la conformación. Todas o la mayoría son como de carácter familiar, porque para ellos es más fácil en el tema organizativo, de estructura, de forma para manejar una empresa.
3. Al ser de carácter familiar, al tratar de generar algún ingreso para la familia, la sostenibilidad estaba dada por el círculo más cercano de la familia para llevar a cabo los negocios de la empresa social; es decir, tienen también una alta vulnerabilidad.

Una definición como tal, no tenemos; sino esta identificación de características, porque encontramos que múltiples actores que también trabajan este tema tienen distintas definiciones, entonces nosotros nos fuimos más bien por el lado de la caracterización de la Empresas Sociales.

P/ ¿En qué momento se acercaron a realizar esta caracterización?

R/Hace 3 años cuando surgió la inquietud de hacer seguimiento a las inversiones que se venían haciendo en la ciudad en el tema de emprendimiento, se dio una discusión entre nosotros, Medellín Cómo vamos, la Alcaldía, para identificar si las inversiones y el trabajo que se había estado haciendo, estaba generando algún tipo de impacto.

Obviamente cuando nos metimos en ese tema, eso fue un vademécum muy impresionante porque era un tema demasiado grande para abordar, entonces nosotros lo que hicimos fue acotar un poquito y mirar dónde podía entrar el Centro de Pensamiento, ya sea para mirar lo que se está haciendo o qué otras cosas podían proponer. Entonces ahí nos enfocamos básicamente en el emprendimiento social y en el emprendimiento barrial.



Entonces en el emprendimiento social hicimos toda la tipología de este tipo de empresas: las empresas sociales, las empresas comunitarias, las empresas asociativas, que son como las tipologías que encontramos en este tipo de programas.

Y en el emprendimiento barrial, ahí, nosotros desde Proantioquia participamos con todo lo que salía de los CEDEZOS, ahí se metió ese gran paquete y obviamente ahí también hay empresas familiares, etc., pero digamos que para nosotros institucionalmente, era mucho más fácil relacionarnos con CEDEZOS que ir uno a uno con las familias o las comunidades que estaban trabajando.

P/Con relación a la identificación de las 3 características que mencionaste, con relación a la primera, tenemos una duda. El fin de la Empresa Social es generar esa oportunidad o es algo que se da y se genera como consecuencia de la implementación de la misma?

R/Toda empresa tiene que tener ánimo de lucro. Las empresas sociales también tienen que tener ánimo de lucro, sino que la apuesta política, de programas y proyectos de la ciudad, está enfocada hacia ese tipo de soluciones, de generar empresas que generaran ingresos dignos para familias en condiciones de vulnerabilidad; pero toda empresa debería tener ánimo de lucro, porque si no, no es sostenible para las familias que tienen el negocio, ni para lograr ese objetivo que se propone; desde el punto de vista de política.

P/ ¿Crees que en Medellín sí existen Empresas Sociales? Desde la definición que ustedes han asumido?

R/Exitosas, no. Empresas Sociales, sí. Es decir, Empresas Sociales sí existen demasiadas, creo que alguna vez leí que había más de 10.000 negocios (puede que esté inventando la cifra), pero sé que existen empresas sociales de muchas características, no solamente con las que yo mencioné al inicio, sino con otras muchas múltiples; pero que sean exitosas, creo que no. Esa tercera característica que nosotros encontramos de que están muy limitadas para el acceso a mercados, hacen que el éxito sea o muy efímero o que no genere el impacto o el éxito suficiente para que sea sostenible en el tiempo.

P/ ¿En qué se diferencia una Empresa Social de una típica ONG?

R/Pues desde el punto de vista administrativo, creo que las diferencias son múltiples, pero bueno, desde el punto de vista de enfoque, pienso que una ONG por defecto no genera ánimo de lucro, lo segundo, el core del negocio es diferente, porque una ONG no propende por generar negocio, propende por generar algún impacto o una acción social en un tema determinado, por ejemplo, operando proyectos. Una Empresa Social, sí genera lucro, sí tiene que generar ganancias, tiene que generar una rentabilidad para los accionistas o los que estén involucrados en el negocio, mientras que una ONG no, no necesariamente lo genera.

Otra diferencia es el tipo organizacional y jurídico, el marco normativo para una empresa social es diferente, para una ONG es diferente, los alcances son diferentes; y bueno, creo que a grandes rasgos esas son las diferencias que hay.

P/Emprendedores sociales y Emprendedores barriales. ¿Hay una línea delgada entre ellos? Cómo es el paralelo?

R/Yo creo que hay una línea difusa, porque un emprendimiento barrial puede nacer de la nada, de una necesidad puntual al igual que una empresa social o un emprendimiento social; pero el emprendedor social por lo general tiene otras características que lo hacen... por ejemplo, que tenga mucha menos aversión al fracaso; para mí las empresas sociales o emprendedores sociales, tienen mucha más persistencia. Para mí un emprendimiento barrial, es algo que de alguna o de otra manera, también se convirtió en moda en la ciudad. Es decir, yo voy y monto una empresa, voy y participo en un concurso de capital semilla y si me lo gané bien y si no, pues igual sigo adelante. Una empresa social, puede tener mayor persistencia, buscarle la forma, seguir, insistir, y esas son condiciones que los hacen de una manera vulnerable frente a la sostenibilidad. Para mí, el emprendimiento barrial, podría ser una dimensión mayor del emprendimiento social, porque creo que cabría ahí, lo que pasa es que el emprendimiento social también tiene ciertas características que lo hacen único a esa gran categoría que puede ser el emprendimiento barrial.

P/Cómo has visto que se asume el poder en estas organizaciones? Cómo es la gobernanza?

R/Pues, como dije al principio, hay un tema familiar muy fuerte, donde el círculo de la familia y de los amigos tiene mucho que ver con cómo se termina la dirección, dependiendo de la planta de cargos o como se establezca el marco de la gobernabilidad de la empresa. Creo que es un factor que las diferencia.

Un segundo factor que hemos visto en muchos casos es la informalidad en las relaciones de poder, es decir, al tener la confianza entre los amigos o la familia, muchas veces no tienen la necesidad como de formalizar como existe en las empresas grandes con un reglamento de trabajo, unos estatutos, un organigrama, porque digamos que la confianza que existe entre las personas que forma la empresa hace que se puedan saltar ese paso, lo que obviamente no es deseable en el sentido de formalizar este tipo de iniciativas.

Un tercer tema, yo recuerdo muy bien el tema de rendición de cuentas en las empresas sociales. Creo que ahí hay un vacío porque uno piensa en la estructura de una empresa normal, con una junta directiva o una junta de socios, una asamblea de socios, una dirección ejecutiva, de pronto ese tema de las formas de organización en cuanto a la S.A. o una S.A.S, todo lo que conocemos en estas formas de organización ha limitado esa rendición de cuentas que tendrían que hacer las Empresas Sociales. Y en temas de poder, tengo la impresión de que pueden ser muy unipersonales, es decir, todo el poder concentrado en una persona y que esa persona pueda dirigir muy fácilmente a los allegados o empleados, etc., y que no existan tantas relaciones de confianza, comunicación o interacción, pero como les digo, eso puede ser una impresión porque no conozco muy bien casos, de ese estilo.

P/De lo que han estudiado, ¿cuál es la forma jurídica más común para las Empresas Sociales?

R/Ahora, no solamente para las Empresas Sociales, sino para todas, lo más común es la S.A.S.. Soy un completo ignorante sobre el tema pero creo que es la forma que más se utiliza. También he visto muchas cooperativas; pero realmente no conozco la diferencia entre unas u otras, porque como he dicho, soy un completo ignorante en el tema.

P/En el tema de sostenibilidad que nos mencionas que es una de las dificultades grandes, ¿qué crees que deberían estar haciendo las Empresas Sociales?

R/Yo creo que, puedo reducir muchos factores en uno solo. Para mí el gran problema es el acceso a mercados. Las Empresas Sociales no tienen claro cómo acceder a mercados que efectivamente puedan potenciar lo que hacen, lo que venden, lo que producen.

Nosotros siempre hemos propuesto un modelo: antes que pensar la empresa, pensemos en los mercados que necesitamos suplir o que necesitamos llenar, para que esa empresa sea exitosa. Digamos que en ese contexto de acceso a mercados está la comercialización, los canales de relacionamiento con proveedores, con otros productores, identificamos bien todo ese eslabón, contactos comerciales...; esas son cosas que van faltando y no es que no lo hagan, sino que inconscientemente se invierten los papeles, en el sentido de que para nosotros primero es qué mercados podemos llenar y muchas veces solamente es, qué empresa podemos montar.

Cuando uno piensa en la lógica de mercado uno sabe qué puede ofrecer para ser sostenible y que no, mientras que si uno piensa que necesita montar una Empresa, pues obviamente una empresa puede tener múltiples cosas para hacer o producir, pero si no tiene un mercado claro, no va a ser sostenible.

Puede ser un pensamiento bastante reductivo en cuanto a los factores, pero digamos que es como nosotros lo hemos identificado.

El otro tema que tiene que ver ahí y que hemos discutido, es el tema de la formalidad. Muchas empresas Sociales, no formalizan, hay unos costos de formalización muy altos no en términos de legalización de empresas, sino en temas de nómina, todo lo que conocemos... que hace más rígido el mercado laboral a la hora por ejemplo de contratar a cualquiera; y este es un segundo factor, no solamente para Empresas Sociales, sino para todo tipo de empresas, es general.

P/ ¿Cómo ves el modelo de Empresas Sociales para Medellín? ¿Creen que se debe promover? ¿Qué bondades le ven?

R/Creo que hay que seguirle apostando a ese tipo de modelos, especialmente el que tiene Medellín y el que ha trabajado EAFIT SOCIAL, con base al modelo de Italia, es muy importante. Yo creo que lo que ha faltado es un buen sistema de seguimiento y monitoreo de lo que se está haciendo con esas empresas sociales, porque desde la lógica de lo público, se contentan con decir “creamos tantas... empresas, dimos tantos

créditos..., invertimos tantos millones”, pero no sabemos qué pasa después; obviamente esa lógica también va de la mano de que una Administración se acaba en tres años porque el primero es de planeación, entonces hay que mostrar resultados, no se tiene esa conciencia..., yo creo que hace falta como ese buen sistema de seguimiento y monitoreo de lo que está pasando con esas empresas sociales, el impacto que están generando, porque yo creo que sí generan algún tipo de impacto más allá de que el éxito pueda ser medio, efímero... Creo que ese es un tema que hace falta, no solamente en esas áreas, sino en muchas otras cosas.

Un segundo tema, yo creo que hace falta mayor persistencia en el sentido de apoyo, tanto desde lo público como privado. Desde lo privado, digamos que ha sido también muy... puedo sonar muy extremo, pero han sido facilistas, porque pueden decir es que estamos aportando para un fondo de capital de riesgo o un fondo de capital de trabajo y ahí nos quedamos, pero tienen que ir más allá. Creo que ese tema de proveer buenos mercados también va desde lo privado para las Empresas Sociales puedan tener éxito, ahí por ejemplo hacer ruedas de negocios exclusivas para empresas sociales, tener políticas de acción afirmativas para Empresas Sociales, en algún momento nosotros le propusimos al Departamento para la Prosperidad Social crear zonas francas de inclusión social, por ejemplo, sitios, espacios, territorios donde se asentaran únicamente Empresas Sociales y que empresas grandes, anclas, que pudieran comercializar, producir, utilizar esas Empresas Sociales pudieran tener cierto incentivo en temas de impuestos,... como una zona franca de inclusión social. Por ejemplo, también hace falta estrategias novedosas, que no se queden solamente en ofrecer crédito o fortalecer empresas, sino, que vayan mucho más allá. Y en tercer lugar, falta una evaluación de lo que se ha hecho para saber qué más se puede mejorar; en ese sentido, la Alcaldía ha hecho un esfuerzo, pero pues hay mucho por hacer y eso va de la mano con tener un buen sistema de seguimiento, porque si se cuenta con esa herramienta, uno puede hacer una buena evaluación para saber en qué tiene que mejorar.

P/Si te preguntan por Empresas Sociales en Medellín, ¿cuáles se te vienen a la cabeza?

R/Siempre se me vienen a la cabeza dos.

Una es LIETO, que es la lavandería social, que emplea a personas en situación de discapacidad y que tiene contratos con hoteles. Esa es un buen ejemplo de Empresa Social; y la otra, que es una Empresa Social en cuanto al impacto, más no tanto en cuanto a la organización, que es una Cooperativa, es PURO CAMPO, pero lo que pasa es que PURO CAMPO, también tiene muchos problemas, que fue la red de productoras de arepas que crearon en Moravia, porque tiene muchos problemas desde el punto de vista administrativo, organizativo, financiero, pero digamos que ese sería el concepto de lo que uno buscaría porque tiene componentes de generar lazos de confianza, comunitarios, de que tiene un impacto social en comunidades que también tienen un alto grado de vulnerabilidad socioeconómica, de que los formaliza, incluye canales de comercialización con otras empresas... Entonces esas son las que se me vienen a la cabeza.

#### **Anexo 4: Entrevista COOPIAGRAN**

Trascripción de Entrevista realizada por Ana Cristina Moreno Palacios

Entrevistada: **Claudia Nancy Parra. Gerente COOPIAGRAN**

Fecha: Febrero 18 de 2013.

P/ Cómo entran ustedes a conocer el modelo de Empresarismo Social?

R/ A través de la Secretaría de las Mujeres de la Alcaldía de Medellín con el modelo del Consorcio italiano Gino Matarelli empezaron a organizar Empresas Sociales de alimentos y nosotros entramos en un proceso agropecuario, de empresas de producción asociada, como se llamaron inicialmente y a nosotros nos correspondió en esa época dentro del objeto contractual con la Alcaldía, constituir 5 Empresas Sociales de mujeres rurales, de producción asociada; entonces nos correspondió aplicar el modelo que ellos traían y ajustarlo a lo que es el sector agropecuario; así fue como asumimos el papel de operadores.

Nos tocó crear los invernaderos, cada invernadero es una unidad productiva y esto se hizo para cada Corregimiento, para producir tomate y de ahí se tenía que hacer la articulación. Cada unidad productiva era entre 5 y 8 mujeres y ellas debían empezar a funcionar como empresa social. Ellas empezaban a generar un impacto en el territorio y a movilizar situaciones. Se les hace un acompañamiento social, empresarial, técnico y comercial.

El objeto era constituir la Empresa Social con las o la unidad productiva, una Empresa Social por corregimiento y en cada corregimiento había por lo menos una unidad productiva; pero por ejemplo, en el corregimiento de San Sebastián de Palmitas había 5 unidades productivas, entonces, juntas, conforman una Empresa Social.

El modelo jurídico en Colombia no lo había como tal para estas Empresas Sociales, entonces estaban las Cooperativas, Corporaciones, Asociaciones y Fundaciones; eso era lo más parecido al modelo que se estaba trayendo desde Italia. Pero entonces, se definió luego de muchos estudios, principalmente de EAFIT, se definió que se aplicaría la figura de Corporaciones.

Es muy importante resaltar que todo el surgimiento del modelo en Medellín se da desde la Secretaría de la Mujeres de la Alcaldía, no sé si porque EAFIT, estaba también trabajando el tema con ellas, pero ahí es que se empiezan a congregarse las Organizaciones que empezamos a trabajar en el tema, y se crearon las Empresas Sociales de alimento y de cuidado en el 2008 y en el 2010, entramos nosotros COOPIAGRAN con todo el equipo a conformar y apoyar lo que es la parte agropecuaria.

En la práctica, el modelo, tiende mucho a que sean pocas mujeres.

Estas de las que estamos hablando, son Empresas Sociales de primer nivel; y luego vino la tarea de crear una Empresa Social de segundo nivel que las agrupe a todas para ser agroindustrial. Nadie daba un peso por eso, fue maratónico, pero la constituimos, basándonos en un estudio de factibilidad que con anterioridad (en el 2.000) COOPIAGRAN había realizado para una iniciativa de este tipo, para una

comercializadora en el suroeste antioqueño, en la cual se buscaba crear una asociación de asociaciones de productores para crear una comercializadora.

Esta empresa de segundo nivel es la que les va a recibir el producto, les va programar la producción a todas las unidades productivas, les va a contratar una asistencia técnica, programar los ciclos de cosecha, negociación; para poder negociar en bloque.

P/¿ Cómo entienden el modelo?

R/Las Empresas Sociales son concebidas como una estrategia para contribuir al desarrollo de espacios de participación e inclusión activa. Es considerada como una alternativa organizacional, como una estrategia de producción para que las mujeres generen ingresos dignos.

El modelo de empresarismo social en Medellín es femenino.

Es una alternativa de tipo solidario, económico, empresarial, legalmente constituida.

Como resultado de la estrategia las mujeres han podido empezar con esa platica, que no es mucha, a percibir un beneficio social, ellas se van sintiendo útiles, van aprendiendo, se capacitan y a la vez no descuidan sus hogares porque los jornales no son muy demandantes y empiezan a generar unos ingresos. Algunas compraron neveras, televisores... de eso se hizo todo un estudio social de lo que se logró.

P/Para iniciar la conformación de las empresas sociales de primer nivel, ¿ustedes cómo arrancan? ¿Buscan asociaciones ya conformadas donde ya haya un capital social de base, para trabajar y emprender esta tarea?

R/Como texto y como teoría todo se ve muy bonito, pero hay otro tema que es el capital social que es la base social de las asociaciones, que es muy complicado, donde hay que trabajarles muchísimo los celos, las envidias, los resabios.

Desde la Secretaría tenían unos listados de mujeres individuales y de grupos, y se hace una convocatoria amplia. En algunos casos, fueron y buscaron en los corregimientos grupitos y en otros casos, las mujeres simplemente se juntaron para hacer esto.

En el caso nuestro, como operadores, abrimos un concurso para que participaran organizaciones o grupos constituidos, buscando un poquito más de tejido social, pero en muchos casos, ellas se juntaron para ir con el papel de alguna organización que ya existía y participar, llamaron a la vecinas, etc. y muchas veces, terminaron siendo muy familia. Entonces empezamos unos talleres de sensibilización tipo coach, desde el ser y se hace una gran diferencia desde el principio porque en las experiencias donde esto no se hizo al inicio, uno llegaba a una capacitación y ellas estaban agarradas del pelo, literalmente; y yo entonces me devolvía a hacerles un trabajo de perdón, de vengas pues, somos niñas, compañeras, socias y si no nos tenemos confianza, no podemos trabajar... entonces, muchas veces avanzaba y me devolvía, pero había unos contratos que cumplir, entonces empezaba el interventor a decir: no más tema social, a ver el tema empresarial, y yo le decía, pero es que si vos no les trabajás esa parte...

Entonces por ejemplo empezaron 7 mujeres, en la segunda 13 y cerramos con 19, muy estables todo el año; pero cuando ya empieza el tema de quiénes van a trabajar, se dio que estaban desangrando la tienda, porque ellas empezaban que venían a trabajar y que vendieran o no vendieran, ellas se pagaban. Ahí ya entró un segundo operador a capacitar con todo el tema de plan de negocio y empezó a definir que los grupos no podían ser grandes, sino más o menos 6 ó 7, de 20 que eran aproximadamente y entonces tuvieron que salir muchas personas y quedaron las más comprometidas y ellas eligieron su representante legal que trabaja permanentemente.

Fuimos así, trabajando también con los grupos pequeños, pero también con dificultades, porque por ejemplo hay mujeres que toman un liderazgo muy negativo, a proponer que ya no necesitan operador, ni acompañamiento de la Secretaría, buscando autonomía y se complica la situación y se va desbaratando todo el cuento social; entonces el modelo es muy bonito, pero hay que hacer un trabajo muy fuerte desde la base social para que se pueda mantener.

P/ ¿Qué les dices a la unidades productivas, cuando les explicas que van a ser una Empresa Social?

R/Se les recalca mucho porque hay quienes dicen “mi empresa, mis empleadas...”, entonces se recalca que en el modelo de empresarismo social, somos asociadas, nos beneficiamos todas, no se reparten utilidades, no hay empleadas y los excedentes que se van generando es para que siga habiendo un desarrollo mejor en la comunidad. A la pregunta de cuál es mi beneficio, la respuesta es, me estoy ganando unos jornales, tengo un negocio que es mío y productivo, eso depende de mí, entonces ese es el modelo que les explicamos; donde todas trabajamos por el bien de todas y lo que se genere tiene que redundar en el beneficio de la comunidad.

P/En la práctica, ¿en las Empresas Sociales de primer nivel, las asociadas ponían su trabajo?

R/Al principio se les dieron los invernaderos y se les pagó la mano de obra desde el principio, aunque en la mayoría de los proyectos agrícolas, los productores ponen la tierra y el trabajo y vienen a recibir el dinero por allá adelante con el producido del proyecto, aquí no, se les dio pago por la mano de obra al principio, pero eso fue cambiando, hasta un momento en el que solo se les daban los insumos y como ellas ya debían tener ahorros ya ponían su trabajo.

En el escenario del modelo como tal, las asociadas deben poner su trabajo y eso debe ser tenido en cuenta como costo de los productos bajo el concepto de jornales, buscando que cuando entrara dinero, a ellas se les puedan reconocer esos jornales. Ellas ahora están llevando una planilla donde anotan sus jornales y se les van liquidando en la medida en que hay ingresos.

P/¿Se pagan el jornal de acuerdo a lo que trabajan?

R/Hay algunas que son muy “equitativas”, se les metió como el cuento... y definen que se les paga a todas por igual, sin importar quién haya trabajado más, porque la

empresa es de todas. Pero otras sí dijeron, lo trabajado es lo pagado y si no trabajó, no se le paga nada.

Nosotros consideramos que no es bueno el pago por igual, sino, que debe corresponder al trabajo realizado. No es bueno porque la cultura nuestra es una cultura que es muy pobre y muy dada al dinero y donde si nos dan tiro, abusamos del otro; entonces, no es bueno que una asuma toda la responsabilidad y de ahí les reparta a las otras, porque entonces las otras se “echaron en las petacas”; entonces no debe ser así porque aparecen líderes que van quedando en una posición solitaria y aquí no se trata de eso, porque terminan o quedándose con el trabajo o diciendo que ya no quieren seguir más y dejando el proyecto tirado y ahí es donde fracasan.

P/ ¿Qué hacen con los demás recursos que ingresan a las Empresas?

R/En la práctica, luego de pagar los jornales, lo que queda se guardaba para insumos, para el plástico del invernadero que hay que ir cambiando y debían guardar una plata para el funcionamiento normal de la empresa social de primer nivel, y pasarle un recurso a la empresa de segundo nivel para que pueda funcionar. Ahí va el modelo.

Como ejercicio creo que todo esto ha sido muy bueno. Es muy bueno que la Alcaldía a pesar de cambios de administración haya mantenido el cuento.

P/Cómo es la gobernanza en estas empresas de primer nivel?

R/La situación es igual a la de las Asociaciones o Corporaciones en nuestro país. Hay una representante legal, una tesorera, una secretaria, revisor fiscal y una asamblea general.

Para la empresa de segundo nivel, se nombraron 2 representantes de cada empresa de primer nivel y ellas conforman la asamblea de esta nueva empresa. Además esta empresa de segundo nivel tiene una Presidenta y una delegada.

P/En las Empresas Sociales que han conformado en Medellín, entonces todas son mujeres?

R/No, también hay algunos hombres, porque definitivamente hay actividades que requieren que sean realizadas por hombres.

Pueden haber hombres, pero la condición es que ellos no ocupan puestos, cargos, son jornaleros y en algunos casos son asociados.

P/De acuerdo a la experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos de las Empresas Sociales?

R/Sostenerse en el mercado, porque tienen todas las condiciones para ello, pero está la debilidad grande porque un grupo no está fortalecido en dos o tres años. El capital social también es una amenaza si no se trabaja y por ejemplo ocurren cosas, peleas,



cuando empiezan a recibir plata... En definitiva, necesitan mucho acompañamiento.

P/ ¿Cómo ves el futuro del modelo de empresas sociales en Medellín?

R/Muy bueno, es excelente, por varias razones, entre ellas porque les da participación activa a los directos responsables del modelo, que son los actores sociales que están ahí involucrados. Muy bueno, porque la inversión que se hace es mínima y si se logra que el Estado continúe el acompañamiento en el tiempo que debe ser y que se estabilice el modelo, es muy bueno.

En el estabilizarse está parte de la clave, por eso la Alcaldía ha querido especializar a los operadores, para procurar que no hayan cambios; pero de todas maneras, hay riesgo cuando los políticos de pronto intervienen sin conocer el proceso.

También hay que dar a conocer el modelo en el escenario político para obtener mayores apoyos.

P/ ¿A dónde va el Modelo en Medellín? ¿Buscan generar una política pública? ¿Impulsar alguna legislación?

R/Se han hecho mesas de trabajo para pensar en esas cosas, pero no hemos pasado de ahí ni avanzado en esas reflexiones.

P/ ¿Encuentras diferencias entre una Empresa Social y una típica ONG?

R/Sí, porque las ONG nuestras son muy filantrópicas, muy de la ayuda, de conseguir, de despertar un cierto sentimiento de pobreza y de lástima. En la Empresa Social se está generando una autonomía, un empoderamiento de las mujeres, donde trabajan, producen y no se presentan en un mercado como las “pobrecitas”, no, esto son productos de mujeres, limpios, que avanzan en buenas prácticas agrícolas y entonces se va generando un plus porque se están apropiando del modelo y se están desarrollando cosas muy interesantes.

No es desde el “pobrecitas” son mujeres muy guapas que saben negociar y que logran hacer diferencias.

P/ ¿Cuáles son las bondades o desventajas del modelo?

R/Bondades: es el trabajo de todos para todos, es desarrollo local, se generan sinergias importantes en el territorio, porque por ejemplo lo que nos soñamos nosotros: es poder tener desde el mismo territorio los que producen el abono, las semillas, las plántulas, el intercambio de insumos, los productores y los de la parte del mercado, la parte del transporte; entonces es cómo enfocarlo desde la figura de cadenas productivas; y se genera una dinámica interesante.

Desventajas: la parte social, porque hay una cultura paisa muy arraigada de la insolidaridad, de la individualidad y entonces, a eso hay que trabajarle mucho; pero se

puede lograr. El modelo necesita muchos recursos por un buen tiempo desde el Gobierno, así como es en España e Italia y aquí los recursos son muy limitados.

## **Anexo 5: Entrevista Jardín de Amor**

Trascripción de Entrevista realizada por Tatiana García Echeverry

Entrevistada: **Patricia Acevedo, Directora Administrativa Fundación Jardín de Amor.**

Fecha: 15 de febrero de 2013

P/ ¿Cómo nace la Entidad que usted representa?

R/ Como empresa social, el título nos lo asignaron en el convenio de la Alcaldía y la Universidad EAFIT en el 2008 porque atendíamos población vulnerable, porque en realidad éramos una fundación que ayuda niños, primero la Fundación cuidaba niños, después se formalizó en cámara de comercio, y ya con el convenio de 2008 es donde empiezan a capacitar mujeres o madres sustitutas para cualificarlas y aplicar acá el modelo italiano de Reggio Emilia.

Cuando empezaron en esas capacitaciones la fundación no aplicaba para las condiciones del convenio, que exigía que se agruparan mujeres donde todas tuvieran voz y voto, en asociación, agrupación o corporación, y nosotros ya éramos fundación, nosotros decidimos no cambiar la figura legal, por organización, por respeto a Yolanda, la creadora de la Fundación, porque sentíamos que permitir que llegara otro grupo de mujeres que no la habían sudado todo el tiempo con ella, no era el equilibrio de las cosas, sin embargo seguimos en la formación, y la capacitación, cuando se estaba acabando el convenio decidieron dar unos recursos para las empresas sociales que se habían formado, pero la Universidad defendió lo que habíamos hecho y decidió darnos el apoyo económico por seis meses, así no hubiésemos cambiado lo legal.

Desde ese entonces, seguimos trabajando con población vulnerable, directamente con niños niñas y adolescentes que están en riesgo de abuso, maltrato, o extrema pobreza con sus familias en capacitaciones en acompañamiento psicológico

P/ ¿Qué es para ustedes una empresa social?

R/ Para nosotros es una empresa que presta el servicio a población en condiciones de vulnerabilidad ese es el contexto, que debe ser auto-sostenible, porque así sea prestadora de servicio, y así no se le cobre a quien recibe el servicio, debe tener ingresos que le permiten establecer todos los parámetros empresariales, cumplir con los mismos requisitos de cualquier empresa de producción, y más en este caso que es con niños, que tiene condiciones especiales,

No sé decir la definición de una empresa social, yo podría decir, es una forma de organizarse, pero hay cosas que no, para mí es la confianza, y eso es difícil, hay situaciones. Por ejemplo, algunas de las que eran voluntarias, siguieron el proceso de formación, las agruparon, o las hicieron agruparse, pero no por afinidad, solamente porque vivían en el mismo sector, eso de entrada era un problema, porque era obligarlas a confiar en el vecino, y nosotros no tenemos vecinos, sino posibles sospechosos, como dicen por ahí. Como me van a obligar a pertenecer a una empresa con gente que no conozco, ni en la que no confié.

P/ ¿Por qué se consideran empresas sociales?

R/ Si nos consideramos empresa social, esa es una pelea tesa, porque uno dice que porque no vendo nada, o porque no se presta un servicio, se trata de organizarse de la forma legal como cualquier otra empresa, pero una respuesta exacta porque somos empresas sociales, porque trabajamos por la gente, no sé.

P/ ¿En qué se diferencian con otro tipo de figuras?

R/No sé, que hacemos distinto? Si es que somos cuidadores de niños, los otros también lo hacen, si es porque prestamos Servicios a la comunidad, nosotros también lo hacemos, no sé qué nos puede hacer diferente.

P/¿ Por qué eligieron ser empresa social?

R/Yo creo que por convicción, porque a uno no lo obligan a organizarse, usted vera como trabaja, junta directivos, capte recursos, pero la empresa social si tiene de diferente en esta caso es que busca aportar algo distinto, y dejar ciudadanos que permitan cambios radicales.

Lo que pasa es que nosotros pensamos la mayoría de cosas que están pasando es una cadena de degeneración en degeneración, queremos cortar la cadena en algún punto para no subir en esa escala. Brindar nuevas oportunidades para que tenga más ganas de elegir, en Jardín de Amor lo que hacemos es darles algunas opciones para que empiece a cambiar y empiece a hacerlo, a veces con las condiciones reales, muchas personas se quedan sin opciones.

P/ ¿Cómo es la gobernanza?

R/ No tienen junta, son ellas mismas, Se enfrentaron con situaciones legales donde decidieron no mover la junta, por bienestar no se ha cambiado. La verdad, acá se hace lo que mamá Yolanda diga, lo que la directora diga.

P/ ¿Cuáles son los principales desafíos por ser empresa social?

R/ Pues primero ser auto-sostenible, ese es un reto diario, es tratar de vender la idea de qu3 colabórame porque vamos a sacar buenos ciudadanos, puede que no todos se salven, pero con uno solo, creemos que ya es suficiente. En esa autosostenibilidad tener otras opciones sobre como las perspectivas de futuro que podríamos brindar, porque también uno se limita con lo que les pueda ofrecer a ellos, poder abarcar más el trabajo directo con las familias, que viene siendo la raíz de las cosas, ese trabajo es hasta donde ellas lo permitan, porque eso no es impuesto, es pal que quiera.

Nosotros hoy sobrevivimos de donaciones en especie, alimentos, vestido, de los programas gratuitos que hay en el medio en recreación, deporte, un grupo de ingenieros amigos nos donan el pago del arriendo, y el resto es pidiendo, gestionando,

y haciendo actividades como venta de tortas, tamales y organizando uno o dos eventos al año para recaudar fondos.

P/ ¿Cómo ven el futuro del modelo de ES?

R/ Voy a ser honesta contigo, la empresa social para mí se basa fundamentalmente en la confianza, y tristemente en este entorno en poca gente se puede confiar, porque estamos culturalmente acostumbrado a jalar por su lado, si se logra elevar los niveles de confianza, podrán haber empresas sociales.

P/ ¿Considera que en Medellín existen más empresas sociales? Cuáles conocen?

R/ No, no hay, existen empresas que prestan un servicio social, empresas que atienden, que acompañan, pero una empresa social como tal no.

## **Anexo 6: Entrevista Colombia Social**

Trascripción de Entrevista realizada por Tatiana García Echeverry & Ana Cristina Moreno Palacios

Entrevistado: **Albeiro Quintero. Director Colombia Social**

Fecha: 23 de febrero de 2013

P/ Que sabe de la historia del modelo de empresas sociales en Medellín. Cómo llega?

R/ La experiencia que yo tengo con empresas sociales se remonta por allá al 2006 2007 , ahí fue cuando empecé a hablar de empresas sociales; dictamos un curso de cómo crear empresas sociales, que fue dirigido a comunidades cristianas, las cuales tenían otro escenario.

Empezamos a construir el desarrollo de empresas sociales, que tenían como propósito conformarse bajo la figura de una empresa, ahí fue cuando las definimos así, conforme al desarrollo de una actividad, pero que se iba a manejar como la figura de empresas, la diferencia es que iba a ser para el desarrollo de acciones sociales que ayuden a resolver dificultades que tiene su entorno comunitario, eso tenía un enfoque adicional de cómo se extendía la misión espiritual de una iglesia cristiana a ayudar a resolver las temáticas sociales de la comunidad, porque ellos empezaron a preguntarse,” nos preocupamos por la parte espiritual de esas personas, pero no de que lo rodea desde lo social, tenemos vacíos de cómo abordarlos socialmente”, entonces empezamos a explorar la posibilidad de crear una figura de empresas que desarrollaban el tema social, por cosas de esos, creamos empresas social.

En ese primer escenario nos preguntábamos ¿cómo se aborda? ¿Que figura jurídica le damos? Encontramos que era hacia la figura de entidad sin ánimo de lucro, muchas se lograron conformar y hoy están vigentes y son con la figura fue fundaciones, muchas existen. La figura se vio como una empresa privada para desarrollar actividades sociales.

Esa fue la primera experiencia, montamos el programa, las certificamos en el proceso de formación, hoy puedo rastrear 4 o 5 que están vigentes.

Y siguió la inquietud de temas sociales, en el 2008 me gradué del CES en Gerencia de la Protección Social, y una de las tesis era hacer un documento donde se hablaba de los antecedentes y retos de la protección social, lo que planteamos fue la creación de empresas sociales como un elemento innovador para transformar el tema social en el país.

En el 2009 se nos acercó la alcaldía de Medellín con EAFIT a compartir el modelo que estaban construyendo para la creación de empresas sociales.

La fundación Colombia social existe desde el 2009, y desde ahí empezamos a trabajar, pero empresa social lo empieza a trabajar desde que Eafit y el municipio nos invitan a participar.

P/ ¿Es Colombia Social una empresa social?

R/ Hay varias experiencias de empresas sociales, el concepto es tan amplio y lo han abordado tantas personas, no se ha definido realmente cual es el verdadero concepto de empresas sociales así que yo podría decir que si, y otra persona podría decir que no de acuerdo a la posición y a lo que se desarrolló. Yo diría que como fundación somos una empresa privada que desarrolla actividades sociales.

Es una empresa social, pero digo, eso depende del escenario donde usted se siente, porque hay autores que plantean que es una empresa en la cual un colectivo de personas tiene como propósito resolver problemas de la comunidad, y tienes colectivos de personas en el mismo el territorio que tienen un propósito de resolver problemas en ese mismo territorio, y nosotros podríamos decir, que como fundación Colombia social, somos más una empresa que a partir de unos profesionales inquietos por el tema social se conforma, no tanto que somos una empresa a que ayuda al que el territorio resuelva su problemas

Como entidad madrina se apoya a que empresas sociales locales se consoliden y se posicionen en el territorio, nosotros como empresa de carácter social no tenemos como interés el impactar a un territorio en particular, nosotros somos Fundación, empresa privada sin ánimo de lucro, Colombia porque queremos trabajar por toda Colombia, y de Desarrollo social

Desde el ejercicio personal, podríamos decir que somos un modelo de empresa social, que es muy común, que es muy frecuente en nuestro país, y que ya es voluntad de cada empresa definirse si es empresa social o no, porque como les digo es una palabra que en el lenguaje es muy genérica, cierto, no tiene una definición netamente clara, tenemos el ejemplo de las ESE, empresa social que cumple una misión social con un enfoque público.

Con la universidad y la Secretaria de la Mujer, fue por invitación de Eafit que nos dijo que lo que hemos hecho como empresa es parecido a lo que ellos estaban creando como empresas sociales

P/¿Qué es para ustedes una empresa social?

R/La definición de la Secretaria de la Mujer es: Organizaciones de carácter asociativo donde hay, o donde tiene que haber un mínimo de asociados y donde hay un máximo de asociados, esa es la primera característica, ese mínimo son 8 socios y máximo 25, y que ese mínimo de asociados debe ser parte del mismo territorio, y se organicen y conformen una empresa con objeto social. Que permita a través del desarrollo de una unidad productiva, mejorar la calidad de vida de sus propios socios a partir de la generación de ingresos y generar un impacto social en el mismo territorio, donde ellas están inmersas, para este caso, la comuna.

Pero adicional tiene una característica adicional, como son liderados por mujeres, tiene otras características que se promueven desde la alcaldía: el enfoque de género, el enfoque de cuidado infantil, y promueva la autonomía económica de la mujer.

P/ ¿Desde la experiencia cree que se cumple el modelo? ¿Considera que en Medellín existen empresas sociales?

R/ La respuesta no es tan fácil como decir sí o no, porque este sueño o modelo, que si es una realidad en Medellín hace parte de un sistema económico, y que hace parte de un territorio grande y de un marco normativo para las empresas similares que es complejo, porque el tema de las SIN ANIMO DE LUCRO, es un marco normativo muy amplio pero poco vigilado, y cuando nos metemos a hablar de empresa social desde el concepto puro puro, uno se da cuenta que no es tan puro, porque entre otras, el concepto no ha llegado a la definición jurídica, o se hace necesario o no se hace necesario, porque termina siendo una palabra muy genérica.

Nosotros como fundación, hemos trabajado 4 años con la Secretaria de mujeres; se empezó como una prueba piloto entre la Universidad y la Alcaldía, donde llegan varios actores y pasa a tratarse como modelo, pero para nosotros ya es una realidad, porque todas las empresas que están creadas, y de las que podemos compartir experiencia (alimentos, aseos y de servicios en diferentes áreas, pero en especial en el enfoque población de los afro) todas están en el marco normativo legal, tienen el desarrollo de unidad productiva que genera ingresos, tiene su ejercicio de trabajo asociativo, y tienen una duración en el tiempo variable, de acuerdo a cada uno, pero como modelo con una realidad actual y como un proceso, está ahora en una fase donde falta perfeccionar algunos aspectos.

P/¿cómo cuáles?

R/ Con el entendido que hacen parte de un modelo económico donde arrancan bajo pérdida, deben llegar a un punto de equilibrio...La gran mayoría están llegando o están en punto de equilibrio, el reto es fortalecerse en el mercado para generar rentabilidad financiera,

Lo segundo, es que falta el ejercicio fuerte de proyección social y comunitaria para el entorno donde ellas pertenecen.

Para mí es un sí, se cumple al modelo, pero hay unos pasos o unos procesos donde se debe fortalecer.

P/¿En qué se diferencia una empresa social de una típica ONG?

R/La principal es en el enfoque territorial, hay ONG que tienen un enfoque de carácter internacional, y que terminan siendo de gran tamaño, y entran a ayudar a otras más pequeñas de diferentes formas, con recursos, otras cosas

La pregunta es interesante porque hace parte de la reflexión en el lenguaje en las organizaciones, encontramos palabras como ONG, empresas sociales, empresas sin ánimo de lucro, y otras que son organizaciones de la sociedad civil, digamos que este puede ser un aspecto que pueden abordar desde la parte introductoria o de contexto, para poder llegar al tema de las empresas sociales porque esa es una discusión que ha hecho la gente y vuelvo y le digo que de acuerdo a los teóricos, a unos que dicen yo soy ONG pero también de la sociedad civil.

Entonces volviendo a la pregunta de que diferencia a las ONG de las empresas sociales, parte también de donde yo me ubico de acuerdo a los conceptos teóricos que dijimos, la ONG es no gubernamental, no tiene ningún trasfondo, es netamente privada, no tienen ningún apoyo es de gobierno, es del mismo territorio.



Otro tema es las de las organizaciones de tercer sector, es un tema en el lenguaje que hace parte del análisis, yo pienso que es un tema que no es nada fácil de delimitar.

Hace parte de la riqueza social, es un tema que nunca podrá delimitarse.

P/ ¿Qué lectura hace de las empresas sociales de Medellín? ¿Cómo es el modelo?  
¿Cuál es el próximo paso

R/ Con las que estamos trabajando el paso que hemos dado con ellas es para garantizar los dos retos que son la sostenibilidad financiera y la participación en el territorio es la articulación entre ellas; la empresa articulada con varios actores es lo que vamos a tener que capitalizar, es el trabajo en el equipo, el trabajo en redes, de manera asociativa. Nosotros venimos trabajando en eso.

La primera relación que tuvimos fue de madrinazgo empresarial, fue una relación vertical, y así fue como se concibió desde la Secretaria de las Mujeres, yo soy madrina porque tengo más experiencia y le transmito a ellos la experiencia verticalmente, la empresa la absorbe y la implementa, ósea que ahí la empresa tenía de acuerdo a su tiempo de conformación, pasivamente, una ayuda, ella recibe ayuda para fortalecerse. Ese paso es fundamental, pero en la ruta nos encontramos que no había un segundo paso, al año de haber iniciado el convenio les dijimos que debíamos pasar de una relación vertical a una posición horizontal porque no nos podemos quedar toda la vida con ustedes y ahí nos apegamos al concepto de solidaridad, donde vamos de gancho, usted está abajo, nosotros la vamos levantando hasta que esté en verdadero, o se cumpla el valor de la solidaridad, no implica que no haya niveles de verticalidad, la llevamos a una relación de horizontalidad desde lo simbólico, la levanto para que seamos igual, madre e hija como empresas a una posición horizontal, ambos ponemos de acuerdo a nuestras capacidades, ahí somos socios de ellas, y creamos la Alianza por el Empresarismo Social, esa es una suma de voluntades donde estamos nosotros como empresa, las ayudamos como empresa a levantar el nivel. Una posición de igual, la solidaridad nos invita a un ejercicio desde lo simbólico donde firmamos la Alianza, donde todos aportamos con diferentes acciones, diferentes recursos para sacar adelante las empresas sociales,

La Alianza arrancó como una estrategia del desarrollo y la confianza que depositó en nosotros la Universidad y la Alcaldía. Pues al año cuando termino el convenio marco, empezaron las empresas a decir, no pero ustedes no van a seguir, como vamos a hacer, la Alianza fue como un plan de trabajo para fortalecer, ya usted que puede aportar, no solo recibir, aportar desde todo punto de vista, de todo, y sigamos trabajando, seguía desarrollando un ejercicio muy sutil de madrinazgo, pero sale del lenguaje, y eso las ayuda a elevarse en su posición.

Dos corporaciones hicieron parte del a Alianza, Fogón de Mama Sara y Sabor y Delicias, ellos son la prueba piloto, son las empresas más estructuradas, y una tercera que participo en la alianza fue Jardín de Amor. Ahí fue donde desarrollamos la primera alianza, y la Alcaldía firmo como testigo.

Después la fundación Jardín de Amor, sale de la alianza, y llegan más empresas sociales de alimentos, y ya en este momento hay seis empresas, corporaciones ABC, Empuje Femenino, Mujeres luchando por un mejor futuro y del Campo al Paladar.

Se planeó y se organizó, cuerpo directivo, actas, y para este año, que es el tercer año de la alianza, ya crece más con otras dos, y va a ser una alianza de ocho empresas sociales, y seguimos participando como un promotor, como un aliado, y nuestro interés es elevarles su capital social, su autonomía, y empezar a disminuir el cordón umbilical, la fase que sigue es no ser aliado sino ser socio,

En el cuarto año ya debe tener punto de equilibrio y proyección, mi posición es ser socio, salió un negocio, vamos juntos como socio. Es como cuando hago alianzas temporales, y vamos a trabajar juntos

En la práctica, implico que se hizo dos uniones temporales, para desarrollar escenarios netamente del objeto comercial de ellas, participamos en la Feria de las Flores como un stand, donde de manera individual les salía muy costos, pero se hizo, y el segundo participamos en un evento en Metroparques y atendimos eventos, se construyó con ellas donde todas aportan

Cambia el escenario y se ve el cambio. Se vuelve una respuesta desde lo financiero y comercial.

Se busca ir empoderando a los que tienen mayor experiencia, somos socios pero las empoderamos en todo el proceso, utilizamos el lenguaje de empoderarse, porque cuando usted no esté el modelo no se caiga, y se sostenga el modelo, les apoyamos, les ayudamos, todos los aportes pero no con interés de apropiarnos de ellas. Esto tiene una visión prospectiva de conformar una gran red, un consorcio, y nosotros vayamos al estado y le digamos que tenemos la capacidad de atender al sector institucional, y tenemos la empresa legal, cumplen la normatividad, tenemos experiencia, tenemos capacidad financiera, logística, todo son pilotos a ese gran sueño, le digamos a la alcaldía que si creamos 21 empresas, con 25 mujeres, porque esa es la característica de las empresas de la alcaldía, estamos impactando a muchos, y Medellín contrata al año 300 mil millones de pesos, mal contados, para toda la alimentación de la población vulnerable como asistencia social, y eso siempre sale como la figura de licitación pública que se la ganan muchos privados, muchos de ellos por fuera del territorio antioqueño pero que nunca impacta la economía local, ni en la generación de empleo. Ni el encadenamiento.

El gran sueño pensando en el territorio, es identificar que hay y que se dinamice la economía y mejore, tenemos una contratación pública, y tenemos estas empresas sociales,

La idea es decirle al Estado que contrate conmigo, ese 5 por ciento, y vamos a distribuir en esas empresas, eso me genera posicionamiento del modelo, desarrollo de economía local, distribución de la riqueza a través de la generación de oportunidades, mejorar las condiciones de impacto social en el territorio, y disminución de los fenómenos de violencia y mejorar los síntomas de convivencia. Así allá es donde vamos, esa es la prospectiva.

Crearlas, habilitarlas, fortalecerlas,

Es un reto desde la contratación y lo jurídico, el año pasado se aprobó un acuerdo municipal hacia el tema de la economía del cuidado, que fue aprobada en el concejo desde ese entonces.

El segundo elemento, es el tema de apoyar a la pyme, pero otro elemento es la voluntad política, la norma permite muchas formas de contratación, sin evadir, donde

el Estado si hay voluntad puede entregarnos el 1% a la unión temporal de esa contratación grande. Hay una Norma de contratación, creo que es el decreto 777 que dice que los municipios podrán contratar directamente con entidades privadas sin ánimo de lucro, el desarrollo de proyectos de carácter social, siempre y cuando esa empresa social, llámese fundación, asociación, corporación, que esa ponga una contrapartida pero tenga unas características como capacidad administrativa y capacidad técnica, eso solo se da cuando hay voluntad política, eso es lo que hay que explorar.

La Alcaldía está comprometida desde la Secretaria de Mujer, la Alcaldía como institucionalidad, ese es el reto que sigue, ya tenemos un 50% de la plataforma instalada, ya con 10 podemos acercarnos, y por eso nos acercamos con Metroparques.

Cada paso que damos tiene un escenario y unos actores que hay que ir manejando.

P/ ¿Cuáles son las características de una ES?

R/ Hemos hablado de algunos, la autonomía de la empresa, la búsqueda de la autonomía económica de sus integrantes, la promoción del enfoque de género, el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes y familias, el impacto social en el territorio en el cual están inmersas, y el impacto no solo en la comuna sino la participación en el espacio de sociedad.

P/ ¿Cómo es el Modus operandi, distinto a una fundación normal, a una ONG, ves una característica especial?

R/ Es una pregunta interesante, lo hemos hablado, todas somos empresas de carácter asociativo. Como empresa de carácter asociativo, en su primer rango son social, ellas primero entran aportando, no recibiendo, ellas dicen ¿y yo que aporte?, usted aporta concomitamiento, tiempo, eso es lo que usted entra a aportar. Capital humano en el tiempo es lo que uno espera que le aporten a uno, lo que hemos construido, es que entran con lo mucho que tienen, y en el tiempo van a ir recibiendo, que van a ir recibiendo?, a ustedes las estamos sacando de la cocina y las estamos llevando a ser empresarias, eso ha generado un cambio impresionante pero también es un reto, y genera dificultades porque ellas tienen un bajo capital humano, eso implica un proceso de capacitación, pero si te llevo bajo el modelo de socio, hay un elemento de autonomía, pero adicional a que soy socia, entro aportando, independiente de su aporte, después de que se lleva a ser empresaria bajo el modelo ya son dueñas de algo, y en el histórico de la mujer la mujer no tenía derechos de propiedad.

También otro elemento, es que la mujer en la casa ha sido trabajadora mas no empleada, un ama de casa trabaja mucho, pero ¿a cuál de ellas le pagan? Eso lo hablaba la Subsecretaria, ese es un gran vacío en la economía del país. Se busca con el tema de ser empleada, a medida que voy trabajando como social, la empresa debe empezar a formalizar su relación, la palabra clave es ser empleado formal, u sigue siendo socio, pero debe pasar a ser empleado formal. Para que estas empresas puedan participar en la contratación pública, hay que habilitarlas, y algo que no se puede descuidar es el pago de aportes a seguridad social, si no lo están haciendo, si se arranca con una que la empleamos, que tenga un ingreso y tenga formalizada.

P/ ¿Cómo es la gobernanza? ¿Cómo se asume el poder y cómo se detenta?

R/ Se tiene Asamblea, juntas directivas. En el tema de gobernanza para la alcaldía de Medellín hay un elemento innovador, el definir el número de personas que se asocian, entre 8 y 25, y define una estructura organización, una Junta, todas las ha llevado a que haya igualdad en su estructura de organización, ese es un proceso de construcción en el tiempo, inicialmente arrancó de una forma, el elemento de gobernanza se ha ido construyendo con el tiempo.

En la forma de participación se ha ido perfeccionando, una característica que hemos observado es que inicialmente no había tanto filtro, hay mucha familiaridad entre las personas, nosotros sugerimos que ojala esas empresas sociales, que en los participantes no exista vínculo de consanguinidad, de ningún tipo, ojala no haya eso porque genera dificultades.

Se promueve la participación democrática en las asambleas, que todas participan.

Todo lo que se construye es público, es una oportunidad que tiene lo social, en la gestión de conocimiento, ¿quién la da validez a lo social? Uno lo jurídico, dos, desde lo científico, pero en lo social, lo único que le da validez es que yo lo implemente, lo ejecuto, lo documento, y otro lo conozca, lo replique, por eso lo que construimos es de uso público porque es una herramienta para darle validez.

P/ ¿Cómo ve el tema de la sostenibilidad en las empresas sociales de Medellín?

R/Es uno de los retos, el tema de las alianzas nos ayuda.

P/¿Cómo ve el futuro del modelo? ¿Vale la pena reforzarlas o promoverlas? ¿Por qué? ¿Qué Bondades o desventajas le ven?

R/ Nuestro gran sueño es que esto se vuelva una oportunidad de desarrollo local para la ciudad de Medellín a partir de que la empresa social, genere ingresos y oportunidades.

Queremos que hayan 21 empresas sociales, una en cada comuna y corregimientos de la ciudad, actualmente hay 10 empresas sociales de alimentos, empresas legales, que cumplen normatividad, tenemos todo esto.

## **Anexo 7. Entrevista COMFAMA**

Transcripción de Entrevista realizada por Tatiana García Echeverry & Ana Cristina Moreno Palacios

Entrevistados: **Sofía Botero. Directora de Cooperación Nacional e Internacional. COMFAMA**

**Santiago Correa. Departamento Pensamiento Social.**

Fecha: 21 de febrero de 2013

P/Qué es para ustedes una empresa social?

R/ es una organización de la comunidad, en torno a la atención de servicios básicos para la comunidad, es más una empresa construida como de base social. Haciendo esa advertencia voy a hablar de otras cosas; Comfama se ha definido así misma como una empresa social, y lo hace combinado como dos lógicas, la lógica social de masificar el acceso, y la lógica económica, que tiene que ver con mecanismos de competencia, de generación de remanentes, en un esquema empresarial, no lo hace desde lo filantrópico, una visión eminentemente empresarial con indicadores empresariales: cuanta gente trabaja, cuales son los indicadores de productividad que tiene, cuales son los bienes que produce, cual es el valor que agrega, ese es un modelo netamente empresarial pero que produce bienes y servicios sociales

P/ ¿Desde la experiencia cree que se cumple el modelo? ¿Considera que en Medellín existen empresas sociales?

R/ Entonces, hay empresas sociales en Colombia, yo diría que las cajas de compensación actúan como ellas, las otras formas de empresas sociales comunitarias existen, creo que si existen... hay grupos que se han formado de base comunitaria para `prestar servicios a la comunidad, asociaciones de madre comunitarias, que tienen de algún modo algo de social, pero que no alcanzan a ser empresas. Esas son más entidades asociativas comunitarias, pero que viven de los recursos que reciben de otros, no tienen criterios empresariales de manejo, si uno se pone a ver que.... yo no sabría explicar bien porque la otra forma es en fundación, pero no es exactamente una empresa, es mas de filantropía.

P/Ves en las Cajas una figura clara semejante a la definición de empresa social, cuales son las características? Que concepto tiene de utilidades, y como son los órganos de gobernanza, toma de decisiones.

Comfama es la primera Caja, creada por los empresarios que buscaban un esquema empresarial de manejo de una prestación social, en el fondo su origen es: no entreguemos una plata, un fondo perdido para la gente, sino que organicemos en torno a esa plata y un transferencia monetaria condicionada, un modelo que haga su labor social.

Lo primero que expone el modelo es una demanda de servicios sociales, por tanto intervenimos la demanda y el mercado, y por el otro lado una oferta de servicios que sean de buena calidad y que me permitan escalar progresivamente la atención de más y más trabajadores y más familias. Entonces es tener un criterio, si tienes una prestación social que pudo haberse majeadado de forma tradicional y directa, lo que ellos hacen es transferir algunos elementos de su gestión empresarial al manejo de esa cosa monetaria, entonces ahí, hay una lógica de oferta demanda, de modelación de mercados, lo segundo que dicen es, miren, no puede haber gratuidad.

En cuanto a la gobernanza, tenemos un ejercicio de rendición de cuentas anual, hacemos asamblea, entregamos informes y balances de resultados, de gestión, y tenemos un compromiso con indicadores, nosotros hacemos un plan con metas, que están establecidas programa por programa, curso por curso, tienen un seguimiento mensual de metas de cumplimiento. Tenemos un tablero que nos muestra meta por meta cada uno de los ingresos a parques, de infraestructura, de cubrimiento, de cuánto se gasta, en ingresos por egresos, se lleva común y corriente toda esta gestión.

Hemos adoptado, tal vez por nuestro origen, una estrategia muy fuerte de alianzas, casi nada lo hacemos solo, en los programas de vivienda, de educación, nuestra vocación, y nuestra estrategia marca mucho por hacer alianzas, y estamos muy concentrados en hacer y en pedir los temas de innovación, en productos, en servicios, en programas y en aliados. Es un capital relacional, un capital de conocimiento que valoramos mucho, que gestionamos, al que le hacemos seguimiento con las propias metas: cuantas alianzas, cuanto generó la innovación, lo tenemos parametrizado, en términos de plata, en términos de beneficios que produce para la gente.

P/Como es el gobierno corporativo

R/ La Asamblea, el Consejo Directivo. A través las centrales obreras proponen sus representantes al ministerio de trabajo, y el ministerio de trabajo es quien determina quienes van a hacer parte de esas planchas, elegidas para hacer parte del Consejo Directivo.

P/Cuántas personas hacen parte de ese consejo?

R/ 10.

Tenemos un comité de dirección que se reúne semanalmente y está compuesto de directores, esta empresa tiene 4000 empleados, y los directores nos reunimos con la dirección semanalmente para mirar temas de coyuntura y de servicios, Anualmente hacemos nuestro plan operativo.

P/Como se toman las decisiones?

La asamblea decide sobre el revisor fiscal, sobre los cambios y la autonomía en contratación de la dirección, como los topes. , sobre los miembros de junta, los énfasis de la Caja en general, en donde van a estar concentrados esos énfasis para el próximo año. Hacen una retroalimentación a los informes que se les presentan del año anterior. Una aprobación general a esos informes

Harvard acaba de hacer un estudio sobre Comfama y la acaba de convertir en caso de estudio, y lo que dice, las razones por las cuales encuentra que Comfama es un caso que puede ser transferido a otras latitudes, es que tienen unas experiencias ahí como interesantes, porque dicen que tiene una capacidad muy fuerte de observación social, capacidad para generar plataformas asociativas y para crear soluciones que puedan resolver barreras.

Innovación social para nosotros está definida como una oportunidad de intervenir, un servicio, un proceso, un programa, una condición, que se ha constituido en una barrera para acceder a capacidades u oportunidades, por ejemplo; las personas hoy en día tienen una limitación muy grande para constituir un ahorro , que es la condición *sine qua non* para ser beneficiario de un subsidio o de un préstamo para tener dinero , entonces en la operación nuestra vemos que la gente quiere obtener un subsidio o un crédito pero no tiene ahorro porque está pagando alquiler, entonces o paga alquiler o paga ahorro, pero no le da su salario para hacer las dos cosas, ahí empezamos a mover el tema de arrendamiento social, eso es muy bueno, creamos una figura financiera institucional, mediante la cual la gente podía resolver el tema del ahorro. Pero también vimos que la gente no estaba bancarizada, y que accedía a la usura, entonces pensamos que teníamos unas platas que nos daban mucha liquidez y que podían estar en una Mesa de Dinero, pero empezamos a ver que la gente paga el 15% el 10% por el crédito, o más y entonces dijimos, esa plata, como la volvemos más social, los bancos no le van a prestar a las personas que se ganan un salario mínimo, no es política de la Banca hacerlo, estoy hablando de ese momento, más o menos 2005, como hacemos para que esta gente pueda ser bancarizada, la eduquemos financieramente, y luego, deposite una historia crediticia y la podemos pasar a ese sistema.

Hicimos Mi Casa con Remesas, una forma de darle crédito a los que estaban en el exterior, y que eran familiares de nuestros asociados cosas como esa son innovación, y casi todas las hacemos con actores que intervienen, es decir, no nos interesa hacer innovaciones de producto técnico, sino que puedan incidir en política pública, que podamos co-ayudar allí, donde podamos llenar un vacío de mercado.

P/ Promueven la innovación social de otros actores?

R/ Sí, estamos muy felices, acabamos de crear una plataforma global de innovación, que está compuesta por cerca de 16 casos de innovación global, que aceptaron nuestra invitación de hacer parte de nuestra plataforma y con el BID, desarrollamos un modelo muy incipiente todavía, de apoyo a la innovación social

Queremos decir, nosotros de la mano de otros podemos hacer innovación, pero también podemos incentivar la innovación en otros.

La plataforma incluye varias cosas, incluye información sobre el problema, buenas prácticas pero creación de negocios e ideas de negocios de innovación social,

P/ Creen que existen empresas sociales en Medellín?

R/ Distinta a la Caja, déjame pensar... me parece que Empresa social o sea, empresa es como el modo de operación, que sea una empresa responsable que cumple con lo legal, que busque la rentabilidad, que tenga una estructura organizacional en su forma de actuar, de la empresa social, que así sea en lo social, que su foco sea no el lucro propio sino algún beneficio social, creo que no se asemeja ninguna.

Mi tesis de grado se llama creación de mercado social, un poco basado en Prahalad, como creamos mercados sociales sostenibles, y si bien hay ejercicios, son todavía muy tímidos y se vuelven rápidamente fundacionales, por ejemplo, el gran desafío es: como soy capaz de crear un servicio de micro seguros, para base de la pirámide, como lo hacen en India, que yo lo definiría como una empresa social, pero con todos los criterios de rentabilidad y de funcionamiento. Ahí creo que no hemos avanzado lo suficiente, pero hay un terreno de oportunidades poderosísimo.

Cuando tú miras a la base de la pirámide como un posible generador de riqueza, lo asocias como productor de riqueza, no solo es verlo como consumidor, es verlo con otra óptica, ver la base de la pirámide con criterios de rentabilidad y oportunidad, no solo en lo social.

Entonces, no soy capaz de decir si hay o no hoy, porque no sé de qué concepto estamos hablando, en mi definición, todavía falta un poquito, pero es la empresa tradicional que encuentra y redefine su modelo de negocio para servir a unas mayorías, con unos modelos de negocio distintos de los que ha hecho históricamente,

Lo otro de la empresa social italiana, aunque no tengo muchos datos. Si lo hay acá, hay muy pocas de este tamaño, porque Comfama es muy grande, sale en Dinero, la puedes comprar con casos corporativos

Creo en el modelo profundamente, sin ninguna duda, y no desde la asistencia social o desde la filantropía, me da mucha rabia cuando se hace desde el tema fundacional, porque es perder lo que se hicieron, y están pasando cosas maravillosas, la sostenibilidad fue un capítulo de los informes que se hacían, hoy es una plataforma de sostenibilidad economía de las empresas, están parados revisando las innovaciones sociales como le pegan al tema agua, pero desde la parte interna de su negocio, desde su propio modelo de negocio están preguntándose por nuevas formas de innovación.



## BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, P. (15 de Febrero de 2013). Entrevista. (T. Garcia, Entrevistador)
- Bermudez, J., & Correa, C. M. (2011). Propuesta para la creacion del M.M.G.O. "Empresas Sociales" con un enfoque humanista. *Estudio de Caso "Fundacion Niños de los Andes". Monografía*. Bogota: Universidad EAN, Facultad de administracin, finanzas y ciencias económicas, Administracion de Empresas, Modalidad presencial.
- Borzaga, C. (1999) Social Enterprises: A Local Tool for Welfare-to-work Policies", in OECD, The Local Dimension of Welfare-to-work. An International Survey, OECD Publications, Paris.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (Eds.) (2001): *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge (paperback edition: 2004). (págs. 10-13).
- Botero, S., & Correa, S. (21 de 02 de 2013). Entrevista Comfama. (T. Garcia, & A. Moreno, Entrevistadores)
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 7-34.
- Duflo, E. (FEBRERO de 2010). *Experimentos sociales contra la pobreza*. Recuperado el 3 de Agosto de 2012, de TED: Duflo, E.  
Experimenthttp://www.ted.com/talks/lang/es/esther\_duflo\_social\_experiments\_to\_fig ht\_poverty.html.
- Emercos, J. & Twersky, F. (1996): *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-profit Enterprise Creation*, San Francisco: Roberts Foundation.
- Galan, M. (29 de mayo de 2009). *La entrevista en Investigacion*. Recuperado el 25 de 02 de 2013, de Metodologia de la Investigacion, Blog:  
manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigaciones.html
- Gardin, L. (2004). Capitulo 3. En L. Gardin, *Empresas Sociales* (pág. 2).
- INNOVAR. (s.f.). *Revista de Ciencias administrativas y sociales de la Universidad Nacional de Colombia, Version impresa*(0121-5051).
- Nyssens, M. (Ed.) (2006): *Social Enterprise - At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London and New York: Routledge.
- Noya, A. (2002). FORO INTERNACIONAL DE ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA. *Memoria, Coordinacion general del progama Nacional de apoyo para Empresas de Solidaridad FONAES*. Mexico: Secretaría de Economía.
- Parra, N. (4 de febrero de 2013). Entrevista. (A. Moreno, Entrevistador)

- Quintero, A. (23 de 02 de 2013). Entrevista Colombia Social. (T. Garcia, & A. Moreno, Entrevistadores)
- Ragin, C. (2007). La construcción de la investigación social. Introduccion a los métodos y su diversidad. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Salas, L. J. (04 de diciembre de 2004). *De las ONG a las empresas sociales ¿que cambia? ¿que permanece?* Recuperado el 13 de agosto de 2012, de Blog ONG y Gerencia Social: [http://ongcolombia.blogspot.com/2004\\_12\\_01\\_archive.html](http://ongcolombia.blogspot.com/2004_12_01_archive.html)
- Sanchez, A. (2 de Febrero de 2013). Entrevista . (T. Garcia, & A. Moreno, Entrevistadores)
- Seineldin, F. (2012). *Codigo R. Portal de las responsabilidades y el desarrollo sostenible*. Recuperado el 18 de 02 de 2013, de <http://www.codigor.com.ar/empresasocial.htm>
- Tobon, S. (5 de Febrero de 2013). Entrevista . (T. Garcia, & A. Moreno, Entrevistadores)
- Vargas, M. E. (25 de Enero de 2013). Entrevista. (T. Garcia, & A. Moreno, Entrevistadores) Medellin.
- Young, D., & Salamon, L. (2002). Commercialization, Social Ventures, and For Profit Competition. En L. Salamon, *The State of Nonprofit America* (págs. 423-466). Washington DC: Brookings Institution.
- Yunus, M. (2010). En M. Yunus, *Empresas para todos* (pág. 1). Ed 1.
- Yunus, M. (12 de 2010). La oportunidad de los negocios inclusivos. *America Latina frente a la crisis*. Blog Pensamiento Social estratégico. Fondo España-PNUD.
- Yunus, M. (2011). *Las Empresas Sociales*. Paidos Iberica.<http://www.casadellibro.com/libro-las-empresas-sociales/9788449324956/1825008>
- Yunus, M. (s.f.). Otra manera de generar riqueza: La empresa social según Muhammd Yunus. *Inventaria comunicacion social*. Recuperado el 31 de 05 de 2012, de <http://inventariacomunicacionsocial.wordpress.com/2012/05/31/otra-manera-de-generar-riqueza-la-empresa-social-segun-muhammad-yunus-2/>